



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: CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO Y SUS MECANISMOS DE TRANSMISION EN EL MODELAJE DE LOS VALORES CULTURALES ORGANIZACIONALES.
 ESTUDIO DE UN CASO

Realizado por:
 FERRER, LEYLI
 UZCATEGUI, MARIANA

Profesor guía:
 LIC. FRANCISCO J. HERRERA

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: Veinte puntos (20) puntos.

Nombre: Lizbeth Sánchez Mereses Firma: [Signature]
 Nombre: Pedro Vicente Navarro Firma: [Signature]
 Nombre: Francisco Herrera Firma: [Signature]



Caracas, 08 de Noviembre de 1996.

INDICE DE CONTENIDO

	Página
Agradecimientos	I
Dedicatorias	II
Resumen	IV
CAPITULO I	
PROBLEMA DE INVESTIGACION	
A.- Planteamiento del Problema	1
B.- Objetivos	5
B.1. Objetivo General.....	5
B.2. Objetivos Específicos	5
C.- Marco Referencial	6
C.1- Breve Reseña Histórica	6
C.2- Reseña Histórica de Distribuidora Metropolitana, S.A. DIPOMESA.....	8
C.3- Visión de la División Cervecera de Empresas Polar.....	9
C.4- Misión Area de Negocio de Bebidas.....	10
C.5- Misión de Distribuidora Polar Metropolitana, S.A.	10
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	11
UNIDAD I LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	11
1.- Diferentes Concepciones del Liderazgo Organizacional.....	11
2.- Componentes del Liderazgo.....	14
3.- Funciones del Liderazgo.....	16
4.- Características del Liderazgo, según Edgar Schein.....	17
UNIDAD II CULTURA ORGANIZACIONAL	19
1.- Concepto de Cultura Organizacional.....	19
2.- Elementos de la Cultura Organizacional.....	19

	3.- Valores Culturales Organizacionales.....	21
	3.1- Determinación del Sistema de Valores.....	22
	3.2- Compartir los valores, ¿hace la diferencia?.....	23
	3.3.- ¿Por qué los valores son importantes?.....	23
	4.- Funciones de la Cultura Organizacional.....	24
	5.- Mecanismos de Transmisión de los Valores Culturales en una Organización.....	25
	B.- Análisis de las Variables.....	66
	UNIDAD III MODELAJE	29
	1.- Fundamentos del Modelaje según Alberto Bandura.....	29
	1.1- Aprendizaje: Concepto.....	29
	1.2- Características del Modelo.....	30
	1.3- Tipos de Modelos.....	31
	2.- Modelaje Organizacional.....	32
	2.1- Liderizando por Medio del Ejemplo.....	32
	2.2- Mecanismos de Modelaje según Bass, Kcusses y Posner.....	33
	E.- Análisis de Varianza de los Datos.....	81
CAPITULO III	MARCO METODOLOGICO	34
	1.- Diseño de Investigación.....	34
	2.- Fuentes de Recolección de Información.....	35
	A.- Fase de Revisión Bibliográfica.....	35
	B.- Fase Descriptiva.....	35
	B.1- Unidad de Análisis.....	35
	B.1.1- Universo o Población.....	36
	B.1.2- Tipos de Muestreo.....	37
	B.1.2.1- Muestras.....	38
	B.2- Operacionalización de las Variables.....	39
	B.3- Valores Culturales Organizacionales de Empresas Polar.....	49
	B.4- Instrumento de Recolección de Datos.....	52
	B.4.1- Proceso de Construcción del Cuestionario.....	53
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
	A.- Conclusiones.....	
	B.- Recomendaciones.....	
CAPITULO VI	BIBLIOGRAFIA	

	B.5- Validación del Instrumento de Recolección de Datos.....	54
	B.5.1- Consulta con Jueces Expertos....	54
	B.6- Análisis de Resultados.....	56
CAPITULO IV	PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE RESULTADOS	57
	A.- Análisis de Datos Demográficos.....	57
	B.- Análisis de las Variables.....	66
	B.1- Análisis Estadístico Descriptivo de Gerentes y Supervisados por Dimensiones e Indicadores.....	66
	B.2- Representación Gráfica de las Diferencias de las respuestas de Gerentes y Supervisados por Variable....	71
	B.3- Representación Gráfica de la Media Aritmética y Desviación Standard de Gerentes y Supervisados por Valores Rectores.....	74
	C.- Coeficiente Alfa de Cronbach.....	79
	D.- Conclusiones Fase Descriptiva.....	80
	E.- Análisis de Varianza de los Datos.....	81
	F.- U de Mann-Whitney (Estadística No Paramétrica).....	83
	G.- Limitaciones y Dificultades presentadas en el Trabajo de Grado.....	84
	H.- Análisis de Contenido de los Cuestionarios: <u>Parte C</u>	85
	I.- Discusión de Resultados.....	86
CAPITULO V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
	A.- Conclusiones.....	91
	B.- Recomendaciones.....	93
CAPITULO VI	BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS	96

INDICE DE CUADROS Y TABLAS

- CUADRO N° 1 :** Resumen Tabular de las tendencias del Liderazgo.
- CUADRO N° 2 :** Distribución de la Población. Gerentes por Sexo.
- CUADRO N° 3 :** Distribución de la Muestra de Gerentes. por Nivel.
- CUADRO N° 4 :** Distribución de la Muestra de Supervisados.
- CUADRO N° 5 :** Distribución de la Muestra final de Gerentes.
- CUADRO N° 6 :** Distribución de la Muestra Final de Supervisados.
- CUADRO N° 7 :** Operacionalización de las Variables de Estudio. s de
- CUADRO N° 8 :** Resumen Tabular de las opiniones emitidas por Jueces Expertos. de la Muestra de Supervisados por
- CUADRO N° 9 :** Valores de Media Aritmética, Coeficiente de Variación y Asimetría de la variable Características del por Sexo.
- FIGURA N° 7 :** Liderazgo. n de la Muestra de Supervisados por Nivel
- FIGURA N° 8 :** Liderazgo. n de la Muestra de Supervisados por Nivel
- CUADRO N°10 :** Valores de Media Aritmética, Coeficiente de Variación y Asimetría de la variable Mecanismos de Transmisión.
- FIGURA N° 9 :** y Asimetría de la variable Mecanismos de Transmisión.
- CUADRO N°11 :** Diferencias de respuesta entre Gerentes y Supervisados.
- CUADRO N°12 :** Homogeneidad de respuesta entre Gerentes y por Edad Supervisados. en el Área.
- CUADRO N°13 :** Resumen Tabular de las respuestas de Gerentes y Supervisados de la Parte C del Cuestionario.
- CUADRO N°14 :** Características del Liderazgo/Liderazgo Transaccional.
- FIGURA N°13 :** Variable: Mecanismos de Transmisión.
- FIGURA N°14 :** Valor: Excelencia.
- FIGURA N°15 :** Valor: Responsabilidad.
- FIGURA N°16 :** Valor: Ética.
- FIGURA N°17 :** Valor: Preocupación por el Recurso Humano.
- FIGURA N°18 :** Valor: Atención al Cliente.
- FIGURA N°19 :** Valor: Compromiso con el Ambiente y la Comunidad.

INDICE DE FIGURAS

- FIGURA N° 1 :** Distribución de la Muestra de Gerentes por Edades.
- FIGURA N° 2 :** Distribución de la Muestra de Gerentes por Sexo.
- FIGURA N° 3 :** Distribución de la Muestra de Gerentes por Nivel Educativo.
- FIGURA N° 4 :** Distribución de la Muestra de Gerentes por Antigüedad.
- FIGURA N° 5 :** Distribución de la Muestra de Gerentes por Años de Experiencia en el Area.
- FIGURA N° 6 :** Distribución de la Muestra de Supervisados por Edades.
- FIGURA N° 7 :** Distribución de la Muestra de Supervisados por Sexo.
- FIGURA N° 8 :** Distribución de la Muestra de Supervisados por Nivel Educativo.
- FIGURA N° 9 :** Distribución de la Muestra de Supervisados por Antigüedad.
- FIGURA N°10 :** Distribución de la Muestra de Supervisados por Años de Experiencia en el Area.
- FIGURA N°11 :** Gráfico Comparativo de las edades de Gerentes y Supervisados.
- FIGURA N°12 :** Variable: Características del Liderazgo.
- FIGURA N°13 :** Variable: Mecanismos de Transmisión.
- FIGURA N°14 :** Valor: Excelencia.
- FIGURA N°15 :** Valor: Responsabilidad.
- FIGURA N°16 :** Valor: Etica.
- FIGURA N°17 :** Valor: Preocupación por el Recurso Humano.
- FIGURA N°18 :** Valor: Atención al Cliente.
- FIGURA N°19 :** Valor: Compromiso con el Ambiente y la Comunidad.

INDICE DE ANEXOS

- ANEXO N° 1 : Cuestionario de Gerentes.
- ANEXO N° 2 : Cuestionario de Supervisados.
- ANEXO N° 3 : Tabla General de Estadísticos para todos los ítems discriminados por Nivel Funcional.
- ANEXO N° 4 : Estadístico Descriptivo Gerentes.
- ANEXO N° 5 : Estadístico Descriptivo Supervisados.
- ANEXO N° 6 : Matriz de Correlación de Pearson Gerentes.
- ANEXO N° 7 : Matriz de Correlación de Pearson Supervisados.
- ANEXO N° 8 : Coeficiente Alfa de Cronbach.
- ANEXO N° 9 : Prueba T de Student.
- ANEXO N° 10: Prueba de Homogeneidad.
- ANEXO N° 11: Prueba U de Mann-Whitney.

Al Lic. José R. Naranjo, por su eterna disposición, su espíritu didáctico y sus inagotables consejos.

Muchas Gracias.

RESUMEN

Las organizaciones constituyen en la actualidad uno de los principales medios de cambio individual, dentro de un universo de transformaciones constantes como son las naciones. Dentro de este panorama la cultura es un elemento activo y pasivo, es decir, propiciador de cambios y a su vez, modificado por ese mismo proceso.

La palabra cultura tiene muchos significados y connotaciones, pero en última instancia puede ser entendida como el conjunto de supuestos y creencias que son compartidas por los miembros de la organización. Desde sus inicios es formada y digamos "construída" por los fundadores, basándose en la forma en que ellos crean, construyan y hagan calar los elementos culturales de acuerdo con su visión de la naturaleza del negocio y del rol que ellos mismos ejerzan en el mercado. Una vez que el marco cultural y los valores iniciales son ampliamente difundidos y compartidos por los miembros de la organización, los líderes son quienes se encargan de articular, enseñar y transmitir en el lugar de trabajo todas las suposiciones y creencias, ya que esta labor resulta difícil para los fundadores.

La manera en que el líder comunica, transmite y enseña la cultura se ha denominado modelaje. Alberto Bandura, lo define como "un proceso general en el cual un modelo actúa de cierta manera y un observador aprende nuevas conductas sin necesidad de ejecutarlas abiertamente y sin que ocurra la influencia de reforzamiento sobre su propia conducta" (Bandura, 1982, pág. 22).

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, nos proponemos a realizar una investigación dirigida a determinar las características del liderazgo y sus mecanismos de transmisión en el modelaje de los valores organizacionales .

OBJETIVO CENTRAL DEL PROBLEMA

La importancia de este estudio radica en el hecho de demostrar, que el liderazgo participa en el modelaje de los valores organizacionales, como elemento integrante de la cultura y que ésta a su vez afecta a la estrategia y en consecuencia lograr el éxito de una empresa (diversificarse, expandirse o mantenerse); el éxito de la integración de nuevas tecnologías; la reducción del conflicto intergrupal dentro de la organización y evitar la ruptura de la comunicación en las relaciones interpersonales.

Desde el punto de vista de nuestro ámbito de actuación, los resultados de esta investigación contribuirían a fortalecer la influencia que nosotros podamos ejercer en las organizaciones como futuros líderes, generadores de conductas y más aún, responsables del cambio y del éxito organizacional. Otro aspecto importante es que proporciona resultado que permiten a la organización tener mejores procesos de liderazgo y reafirmación o no de valores u otros elementos culturales.

El objetivo central del estudio es determinar las características del liderazgo y sus mecanismos de transmisión en el modelaje de los valores organizacionales.

Para ello utilizaremos un enfoque descriptivo, ya que lo se busca es captar las características y posibles estructuras del fenómeno tal y como se están dando en la realidad, empleando los procedimientos de investigación pertinentes.

CAPITULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACION

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Venezuela está pasando por uno de los momentos más críticos de su historia. Hemos visto llegar el colapso de las instituciones financieras, hemos visto derrumbarse la imagen de los partidos políticos y de algunas empresas y sentimos también el desencanto de nuestra población. Pero nos hemos preguntado ¿por qué han sucedido todas estas cosas?. ¿Ha pasado por nuestras mentes que sin la presencia de un líder dentro de una organización de cualquier naturaleza, es difícil planificar, organizar, dirigir y sobretodo aglutinar ideas dispersas?. Tal vez muchos filósofos, pensadores y escritores lo hayan proclamado con anterioridad, pero nosotros somos la única generación en muchos años que hemos tenido la oportunidad de vivir y presenciar todos estos acontecimientos, y como miembros de una misma comunidad sentimos la necesidad de encontrar salida a los problemas que se nos plantean. Creemos firmemente en la necesidad de nuevos liderazgos que sacudan las viejas instituciones, que sean capaces de innovar e implantar cambios importantes y significativos.

Lógicamente es imposible pensar en una sola solución, así como también resulta imposible referirse a toda una nación. Entonces, ¿por dónde empezar?. Debemos hacerlo por las empresas, que son los motores de nuestra economía, necesarias para sacar adelante nuestra producción, reconquistar el valor de lo producido en el país, y lo más importante, restablecer la confianza de todos los trabajadores.

Por lo tanto, las empresas, inmersas actualmente en un ambiente volátil, deben tener una participación activa en todo este proceso de cambio, deben reconocer la inestabilidad, manejar el presente con eficacia, anticipándose simultáneamente al futuro y de ser necesario revisar la misión de la organización. Entonces, una de las vías de cambio más importante es la cultura de una empresa entendida como: "El patrón general de conductas compartidas, y valores que los miembros tienen en común" (Koontz,1985). Implica el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta durante un período determinado. Podríamos decir que, es el signo interno que identifica y diferencia a una empresa de otra.

La cultura organizacional dirigida por los líderes puede hacer que las funciones administrativas se ejerzan de maneras muy distintas. Por lo tanto, podemos concluir que el éxito de una organización en alcanzar sus objetivos está en función de su liderazgo, el cual es importante que se ejerza dentro de todo el proceso organizacional, que no se quede rezagado, que esté seriamente involucrado.

Los miembros de una organización tienden a otorgar valor a las acciones del liderazgo y de alguna manera a aprenderlas, siempre en congruencia con los valores, normas, creencias comunes y paradigmas de lo correcto e incorrecto, de lo legítimo e ilegítimo y de cómo se hacen las cosas, es decir, de acuerdo con el marco cultural y ambiental en la que se encuentra una determinada organización.

Se ha dicho y es la nueva proposición, que la cultura es aprendida y puede ser entendida sólo en un contexto de evolución y dinámico modelo de aprendizaje.

Edgar Schein (1985 y 1988) señala que los líderes y fundadores de una organización son los principales transmisores de valores y por ende de cultura, debido a que son ellos los que tienen la visión de cómo concentrar los esfuerzos de un grupo determinado de personas para crear un nuevo producto de servicio en el mercado de trabajo y así transmitir sus propios valores a sus subordinados.

Según la teoría del Aprendizaje Social, planteada por Alberto Bandura, "las influencias de los modelos producen el aprendizaje, sobre todo por su función informativa. Cuando se exponen a un modelo, las personas que lo observan adquieren principalmente, representaciones simbólicas de las actividades efectuadas por el modelo. Esas representaciones le sirven de guía para efectuar las acciones apropiadas" (Bandura, 1982, pág.38). Es muy importante, no sólo observar las conductas del modelo, sino también las consecuencias de esas conductas.

Todas estas razones son las que nos han motivado a realizar una investigación científica dirigida a determinar ¿Cuáles son las características del liderazgo y sus mecanismos de transmisión en el modelaje de los valores culturales organizacionales?.

La importancia de este estudio radica en el hecho de demostrar que el liderazgo participa en el modelaje de los valores culturales organizacionales. Esto implica todo un proceso, ya que "las personas aprenden la mayor parte de su conducta a través de la observación, por medio del modelaje" (Bandura, 1982, pág 22).

Dadas las características del estudio y las variables a considerar, creemos que éste debe ser realizado en una organización de amplia trayectoria y con una cultura consolidada tanto interna como externamente. Para los fines de nuestra investigación, todas estas condiciones son reunidas por la Organización Polar. Esta constituye un gran complejo productor y generador de trabajo digno y estable para miles de personas, directa e indirectamente. Pero es fundamental destacar la otra dimensión de su crecimiento, que va más allá de la expansión cuantitativa, la madurez alcanzada por la organización y expresada en su lema: "una empresa centrada en el hombre". Posee como valor fundamental la convicción de que el hombre es su recurso más valioso y en compromiso con la misión, objetivos y valores lideriza acciones que tiene como fin crear un clima que favorece tanto a la consecución de los objetivos organizacionales como los objetivos individuales, y por lo tanto se encuentra inmerso en un marco cultural en donde sus actividades se desarrollan ampliamente en concordancia con esta premisa y que entre sus múltiples procesos organizacionales el liderazgo constituye un gran elemento que contribuye ciertamente a transmitir y proyectar ese marco cultural.

En cuanto al alcance de la investigación esperamos que contribuya a comprender qué tan importante es la labor del liderazgo en el modelaje de la cultura por medio de uno de sus elementos (los valores organizacionales) y como éste participa e influye en el éxito de alcanzar los objetivos organizacionales.

En lo que se refiere a las limitaciones del estudio debemos destacar que los resultados y las conclusiones que de él se deriven, estarán en función del campo donde se aplique el instrumento, lo cual restringe la posibilidad de generalizar la ocurrencia del fenómeno en otras unidades organizativas.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

B.1.- Objetivo General:

Determinar las características del liderazgo y sus mecanismos de transmisión en el modelaje de los valores culturales organizacionales en una empresa consolidada.

B.2.- Objetivos Específicos:

- a. Determinar las características del liderazgo como modelador de los valores culturales organizacionales .
- b. Determinar los mecanismos de transmisión utilizados por el líder en el proceso de modelaje de los valores culturales organizacionales .

C. MARCO REFERENCIAL

C.1. Breve reseña histórica:

Empresas Polar tuvo su origen en la Cervecería Polar de Antimano, piedra angular de una de las industrias más sólidas y de mayor tradición nacional.

Inició sus actividades en medio de un mercado altamente competitivo. Esta realidad lejos de desestimular a los dueños de la pequeña empresa, les brindó mayor fortaleza. Luego, la conquista del mercado hizo que se iniciaran nuevas inversiones.

En la década de los 50, se construyeron las Plantas de Oriente y Los Cortijos, nacen la "Polarcita" y "Maltín Polar", para dar respuesta a la demanda de los nuevos segmentos poblacionales.

Paralelamente a todos estos procesos internos, la competencia se agudiza. En 1960 se decide construir la Cervecería Modelo en Maracaibo.

La nueva dinámica económica obligaba a los industriales a poseer un equipo profesional y técnico altamente calificado. Polar mantuvo su liderazgo en este sentido.

El crecimiento productivo que vivió el país en los años 70, lleva a crear una nueva Planta: Cervecería Polar del Centro, entre cuyas innovaciones tecnológicas están los tanques cilindro-cónicos que permiten realizar los procesos de fermentación y maduración en el mismo tanque.

Polar lideriza el mercado de cervezas y maltas del país. Sus cuatro Plantas productoras, ubicadas estratégicamente, se apoyan en ocho (8) empresas distribuidoras que son las encargadas de comercializar los productos en todo el país, incluyendo aquellos recónditos lugares donde sólo llega Polar.

La necesidad de satisfacer tanto a las cerveceras como a otros clientes externos, en materia de elaboración de tapas corona, induce a incursionar con todo éxito en la Industria Metalgráfica.

La evolución de la industria cervecera posibilitó la organización y puesta en marcha de una serie de empresas de servicio para garantizar el suministro local de bienes de capital necesarios para la industria cervecera, de alimentos y petroquímica, produciendo e instalando, una variada gama de equipos de acero inoxidable.

Así mismo, satisfacen la demanda de producción de latas de aluminio, tanto para el sector cervecero como para otras industrias productoras de bebidas.

La producción vitivinícola es uno de los proyectos más recientes de Empresas Polar a través de Bodegas Pomar, asumidos en asociación con la casa francesa Martell. Viña Altagracia es el nombre de los vinos tinto, rosado y blanco, adicionalmente se cuenta con una existencia de vinos añejados llamados Gran Reserva y con una producción de Champaña.

Esta concepción de la industria como un todo, abarca también el almacenamiento. Empresas Polar posee gran capacidad de almacenaje y cumple a cabalidad su papel en la importación de materias primas para la industria cervecera y de alimentos, recibe

cargas directamente de los barcos y las deposita en sus silos y entresilos hasta su despacho y uso definitivo.

Abierta al futuro y decidida a ampliar, aún más, su relaciones locales e internacionales, Empresas Polar continuará la profundización de sus planes y proyectos en los aspectos de Recursos Humanos en concordancia con los requerimientos tecnológicos.

C.2. Reseña Histórica de Distribuidora Polar Metropolitana, S.A. DIPOMESA.

Formando parte de las Ocho Distribuidoras a nivel nacional de Empresas Polar, se encuentra Distribuidora Polar Metropolitana, S.A., que tuvo su origen en los años 70, como resultado de los planes de expansión de la red de distribución y venta; siendo su responsabilidad la comercialización de los productos de cerveza y malta a nivel de la Zona Metropolitana y las poblaciones de Guarenas, Guatire y Araira en el Estado Miranda.

El 03 de agosto de 1973 se constituyó DIPOMESA, según consta en el documento constitutivo que quedó inscrito en Registro de Comercio del Distrito Federal, bajo el N°. 77-A; iniciando sus actividades administrativas en la sede de la Agencia California Sur y sus actividades operativas en las Agencias Guarenas y San Martín.

El 09 de febrero de 1980 se inaugura la Agencia La Yaguara, la cual constituyó para ese entonces el más grande depósito Polar en el país. Pero el desarrollo no paró allí, años más tarde se creó el Depósito Boleíta, como un anexo a las operaciones de la Agencia California Sur.

Desde el mes de Agosto de 1982 la Oficina Principal de la Distribuidora funcionó en el Edificio Urbis 1000, situado en la Urbina de Caracas, posteriormente, en Noviembre de 1985 se traslada al Edificio Fundación Polar en Los Cortijos de Lourdes, calle Hans Neumann.

El 10 de Noviembre de 1986, se iniciaron las operaciones de la Agencia Catia, con el fin de fortalecer la atención del mercado de la zona oeste, estando su sede ubicada a pocos metros de la conocida esquina de Gato Negro en la Avenida Sucre.

En mayo de 1990, en respuesta al crecimiento de la población en la zona este y con el fin de optimizar el proceso de distribución y ventas de los productos, se crea la Agencia Los Ruices consolidando la gestión de ventas que se llevaba a cabo a través de la Agencia California Sur y el Depósito Boleíta.

El 27 de Abril de 1996 fue trasladada nuevamente la sede de la Oficina Principal, para su actual domicilio: Final Avenida Diego Cisneros, Los Ruices, en los mismos terrenos donde se encuentra ubicada la Agencia Los Ruices.

C.3. Visión de la División Cervecera de Empresas Polar.

Empresas Polar, División Cervecera será una Organización transnacional de las más importantes del mundo para el año 2.015, para lo cual duplicará su producción a 31 MM.HL y aumentará la presencia de sus productos y/o marcas, comenzando en el mercado latinoamericano.

C.4. Misión Área de Negocio de Bebidas.

Empresas Polar, División Bebidas, es y será primordialmente una industria cervecera. En Venezuela se consolidará como líder en el mercado de bebidas. En nuestra región Polar crecerá por medio de las inversiones en la industria Cervecera y exportaciones, posicionando sus productos y/o marcas líderes.

Su gestión estará dirigida a conquistar el liderazgo en todos los mercados donde compita, a detectar y satisfacer las necesidades de sus clientes y consumidores con productos y servicios de alta calidad a precios competitivos. Se optimizará la rentabilidad de la empresa, y en consecuencia los beneficios para sus accionistas, trabajadores, clientes, consumidores y proveedores.

C.5. Misión Distribuidora Polar Metropolitana S.A.

Satisfacer las necesidades de los consumidores y clientes a través de la prestación de un excelente servicio, con los mejores productos del mercado cervecero y maltero venezolano.

Para cumplir con su misión, se dedica a la distribución y venta de los productos elaborados por Cervecería Polar, C.A., abasteciendo la zona metropolitana de Caracas y parte del Estado Miranda.

RASGOS	CONCEPCION
TEORIAS DE LOS RASGOS	El líder posee un conjunto de características físicas, mentales y de personalidad, relacionadas con la tarea y aspectos sociales con los cuales hace y es determinante para identificar su habilidad para el liderazgo. Esta tendencia fue desarrollada por los siguientes autores: Ralph Stogdill y Edwin Shils (1940-1950).

TENDENCIAS	CONCEPCION
-------------------	-------------------

CAPITULO II : MARCO TEORICO

Para fines de nuestro estudio es importante destacar los siguientes conceptos que nos sirven de fundamento para la orientación de la investigación. Las áreas dentro de las cuales se desarrollará este trabajo son las siguientes:

Unidad I: Liderazgo Organizacional.

Unidad II: Cultura Organizacional.

Unidad III: Modelaje.

UNIDAD I : LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

1.- Diferentes Concepciones del Liderazgo Organizacional.

Hay diferentes conceptos sobre liderazgo dados por diversos autores, según su tendencia, los cuales se presentarán brevemente a continuación:

Cuadro N° 1 : Resumen Tabular de las Tendencias del Liderazgo

TENDENCIAS	CONCEPCION
TEORIAS DE LOS RASGOS	El líder posee un conjunto de características físicas, mentales y de personalidad, relacionadas con la tarea y aspectos sociales con los cuales nace y son determinantes para identificar su habilidad para el liderazgo. Esta tendencia fue desarrollada por los siguientes autores: Ralph Stogdill y Edwin Ghiselli (1940 -1950).

TENDENCIAS	CONCEPCION
TEORIAS CONDUCTUALES	Son aquellas que suponen que los líderes poseen rasgos o conductas ideales que los hacen destacarse en cualquier grupo. La idea central de esta tendencia consiste en analizar lo que el conductor hace y como se comporta en el desempeño de sus funciones. Esta corriente fue desarrollada por estudios realizados: por la Universidad Ohio State (1945) y la Universidad de Michigan (1961); Robert Blake Jane Mouton con su famoso Grid o Regilla Gerencial (1964), y los profesores Bowers y Seashore con el Enfoque de los Cuatro Factores del Liderazgo (1964).
TEORIAS CONTINGENCIALES	Resalta la importancia de la capacidad del líder de adaptarse a las circunstancias que se puedan presentar, es decir, la idea de que los líderes son producto de situaciones. Esto significa, que según esta teoría el liderazgo está firmemente afectado por la situación de la que emerge el líder y en la que opera. Varios autores han formulado teorías situacionales sobre el liderazgo como: Robert Tannenbaum Warren H. Schmidt (1973, el Liderazgo como un Continuo), Paul Hersey Kenneth Blanchard (1977, Teoría del Ciclo de Vida), Fred Flieder y sus colegas (1967, Modelo de Contingencia), Robert House y Dessler (1971, Modelo Ruta-Meta), Victor Vroom y Phillip Yetton (1973, Modelo de Liderazgo Participativo).
TEORIAS CARISMATICAS	Según los autores de esta corriente los líderes carismáticos son aquellos quienes por la fuerza de sus habilidades están en capacidad de crear profundos y extraordinarios efectos en sus seguidores, satisfaciendo sus necesidades y deseos. La teoría propuesta por Jay Conger se basa en la suposición de que el carisma es un fenómeno atribucional, es decir, los seguidores observan la conducta del líder y le atribuyen cualidades carismáticas. Los teóricos de este enfoque son: House (1977), Burns (1978), Bass (1985) y Conger y Kanungo (1987).
TEORIAS TRANSACCIONALES	El liderazgo transaccional ocurre cuando una persona toma la iniciativa de hacer contacto con el propósito de intercambiar algo valioso. Los líderes transaccionales reconocen las necesidades y deseos de sus seguidores y clarifican como ellos deben ser satisfechos si son utilizados esfuerzos adicionales . Autor: Bernard M. Bass.

TENDENCIAS	CONCEPCION
TEORIAS TRANSFORMACIONALES	El liderazgo transformacional es un proceso que requiere cambios en el individuo, planteados como transformaciones en su modo de pensar y actuar. Los líderes transformacionales deben reconocer la necesidad de cambio con el fin de encontrar nuevas maneras de hacer las cosas. Es más tendente ha emerger en momentos de presión y cambios rápidos, en los cuales resalta el carisma como uno de los elementos más importantes del liderazgo transformacional, ya que inspirando el líder puede transformar los niveles de motivación de los seguidores. Los teóricos de este liderazgo son: Tichy y Devana (1989), Piter Koestenbaum (1991).
TEORIAS MOTIVACIONALES	El liderazgo motivacional es la influencia que unas personas ejercen sobre otras, basado en sus características personales particulares. Para ser un líder motivacional se requiere un crecimiento psicológico suficiente para haber desarrollado la capacidad de: escuchar, leer las necesidades de la gente, interesarse por el progreso de otros, de ser comprensivo y actuar con flexibilidad y respeto ante los planteamientos de otros. Un líder motivacional es un permanente constructor y transmisor de significados. Transmite una visión particular de la realidad y otorga nuevos significados a las cosas viejas. Uno de los teóricos de este liderazgo es: Oswaldo Romero García (1993).

Fuente: Resumen de revisión bibliográfica de Ferrer y Uzcátegui.

Pero la definición que más se acerca a nuestra investigación es la siguiente: "Liderazgo Organizacional es la capacidad de ejercer influencia interpersonal practicada en situaciones y orientada a través de diferentes procesos, entre ellos el modelaje, con el fin de lograr los objetivos organizacionales" (Síntesis de conceptos investigados por Ferrer L. y Uzcátegui M.).

2.- Componentes del Liderazgo.

necesarias para hacerse eficiente y diferenciado. Estas son:

Podríamos afirmar que todo grupo de personas que dé el máximo rendimiento posible tiene a una persona al frente que es hábil en el arte del liderazgo. Esta habilidad está compuesta por cuatro factores importantes que son los siguientes:

1) La habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable.

Ejemplo: el liderazgo es ejemplo. El líder hará su propio aporte o contribución

2) La habilidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación según las ocasiones y situaciones.

mientras su nombramiento no sea ratificado en el momento y por la mente de quienes

3) La habilidad de inspirar.

4) La habilidad de actuar en forma tal que desarrolle un clima que conduzca a responder a las motivaciones y suscitarlas.

que tiene bajo su responsabilidad a una o más personas y que tiene una

El primer componente del liderazgo según Koontz (1985) es el poder. El segundo es un entendimiento fundamental de las personas. Una cosa es conocer la teoría de la motivación, los tipos de fuerzas motivadoras y la naturaleza de un sistema de motivación, y otra cosa, es ser capaz de aplicar ese conocimiento a las personas en situaciones. El tercer elemento del liderazgo es la habilidad de inspirar a los seguidores a aplicar todas sus capacidades a un proyecto. Aunque el uso de los motivadores parece centrarse en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene de los jefes del grupo. Un cuarto componente tiene que ver con el estilo de líder y el clima que crea. Aquí vemos que una de las tareas primordiales de los gerentes es el diseño y mantenimiento de un medio propicio para el desempeño.

Además, según Jhon Adair, el liderazgo debe tener ciertas "marcas de calidad" necesarias para hacerse eficiente y diferenciable. Estas son:

- Dirección: un líder que encuentra un camino hacia adelante genera un sentido de dirección.
- Conformación de equipos: un líder tiende a pensar naturalmente en términos de equipo.
- Ejemplo: **el liderazgo es ejemplo**. El líder dará su propio aporte o contribución directa a la tarea común y de este modo conducirá desde el frente.
- Aceptación: una persona puede ser nombrada gerente, pero no será realmente un líder mientras su nombramiento no sea ratificado en el corazón y en la mente de quienes trabajan con ellos.

Es muy importante recalcar la diferencia que existe entre un líder y un gerente. Se entiende por gerente "aquella persona que ocupa una posición dentro de la organización formal, que tiene bajo su responsabilidad a una o más personas y que tiene una autoridad formal sobre ellas" (Reddin, 1982, pág. 383), mientras que el líder es "aquella persona vista por otros como responsable por el logro de los objetivos del grupo, mediante la aplicación al máximo de sus capacidades para el logro de las metas organizacionales" (Koontz, 1985, pág. 500).

La capacidad de manejar la complejidad de la organización en función de la calidad y la productividad (proporcionada por un gerente) debe unirse a la capacidad de influir, motivar e inspirar a la gente, moviéndose en dirección correcta a pesar de cualquier obstáculo que pueda generar el cambio (proporcionada por el líder).

Otra diferencia muy importante es que los gerentes hacen las cosas bien, los líderes hacen las cosas correctas. Los gerentes administran, mantienen, confían en el control y aceptan el status quo. Los líderes introducen novedades, se concentran en las personas, desafían el status quo y cuestionan (Conger, 1991).

John W. Gardner en su libro "El Liderazgo" establece una caracterización de los líderes basada en sus diferencias con los gerentes y son las siguientes:

- Los líderes piensan a largo plazo.
- Al pensar en la unidad que encabezan, comprenden su relación con realidades más grandes, las organizaciones mayores, las tendencias globales, etc.
- Extienden sus fronteras por encima de las fronteras burocráticas.
- Ponen énfasis en los imponderables de la visión, los valores y la motivación, comprendiendo intuitivamente los elementos no racionales e inconsciente en la interacción líder-seguidor.
- Piensan en términos de renovación, revisión de procesos, cambios, etc.

Así como el liderazgo requiere de una serie de componentes para que se ejerza como tal, también tiene funciones que cumplir. Veamos.

3.- Funciones del Liderazgo Organizacional.

Después de una exhaustiva revisión bibliográfica encontramos que los distintos teóricos del liderazgo, coinciden en señalar como funciones del liderazgo las explicadas a continuación:

- 1.- Establecer objetivos: definir o identificar el propósito, los fines y los objetivos de una organización o de un grupo.

- 2.- Planear: asegurar que hay un plan, de ser posible acordado para lograr el objetivo.
- 3.- Instruir: explicar claramente los objetivos y el plan. Los líderes enseñan. Enseñar y liderar son ocupaciones distintas, pero cada gran líder evidentemente está enseñando.
- 4.- Controlar y administrar.
- 5.- Evaluar: sino se revisa y se evalúa el desempeño, no se tiene material para una retroalimentación apropiada y útil, al grupo y al individuo.
- 6.- Afirmación y revitalización de valores: los líderes a quienes más admiramos ayudan a revitalizar las creencias y valores que compartimos. **Ellos siempre han usado una parte de su tiempo enseñando el marco de referencia común de los valores.**
- 7.- La motivación.
- 8.- Lograr unidad para el trabajo.
- 9.- Confianza: los líderes pueden hacer mucho para preservar el nivel necesario de confianza, y el primer requisito consiste en tener la capacidad de inspirar confianza.
- 10.- Servir de símbolo: los líderes inevitablemente son símbolos. La mayor parte de los líderes se vuelven sumamente conocedores de los aspectos simbólicos de sus roles, y hacen uso proactivo de los mismos.
- 11.- Representar al grupo.
- 12.- La renovación.

4.- Características del Liderazgo según Edgar Schein.

En su libro "Cultura Empresarial y Liderazgo", Edgar Shein establece a grandes rasgos ciertas características que deben poseer los líderes para transmitir y modelar la cultura estas son :

- **Carisma**
- **Consistencia.**

- Claridad.
- Manejo del conflicto.
- Comunicación.

La Cultura Organizacional.

Estas, aún cuando no son definidas con precisión en el nombrado texto, son citadas con frecuencia dentro de la obra, ya que son consideradas por el autor como esenciales para ejercer el liderazgo, transmitir y modelar la cultura de una organización.

En nuestra investigación son Hofstede Geert y Edgar Schein.

Hofstede la Cultura Organizacional: "Consiste en un modelo de comportamiento, actitudes y reacciones, adquirido y transmitido a través de símbolos, expresiones y rituales de un grupo determinado, incluyendo sus expresiones" (Hofstede, 1980, pág. 104).

Según Edgar Schein la cultura organizacional es:

"El patrón básico de creencias y suposiciones inventadas, descubiertas, aprendidas o compartidas por un grupo dado y que operan inconscientemente. Estas suposiciones y creencias son respuestas aprendidas a problemas de adaptación al medio ambiente y problemas de integración de los miembros y que funcionan lo suficientemente bien para ser considerado como válido y por ello a ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de sentir, pensar y sentir en relación a los problemas" (Schein, 1985, pág. 224).

La Estructura de la Cultura Organizacional.

La cultura más compuesta por diversos elementos, y los más comunes a las distintas organizaciones son:

UNIDAD II: CULTURA ORGANIZACIONAL

1.- Concepto de Cultura Organizacional.

La cultura organizacional ha sido un campo muy explorado y existen diversos autores que explican y definen este concepto desde distintos puntos de vista, pero los que más se acercan a nuestra investigación son Hofstede Geert y Edgar Schein.

Según Hofstede la Cultura Organizacional: "Consiste en un modelo de pensar, actuar, sentir y reaccionar, adquirido y transmitido a través de símbolos, constituyendo los logros de un grupo determinado, incluyendo sus expresiones" (Hofstede, 1985, pág. 192).

Para Edgar Schein la cultura organizacional es:

"El patrón básico de creencias, y suposiciones inventadas, descubiertas, creadas o compartidas por un grupo dado y que operan inconscientemente. Estas suposiciones y creencias son respuestas aprendidas a problemas de adaptación al medio ambiente y problemas de integración de los miembros y que funcionando lo suficientemente bien para ser considerado como válido y por ello a ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a los problemas" (Schein, 1985, pág 224).

2.- Elementos de la Cultura Organizacional.

La cultura está compuesta por diversos elementos, y los más comunes a las distintas conceptualizaciones son:

a.- El Ambiente de Negocio:

El ambiente es una de las grandes influencias en la formación de la cultura organizacional.

b.- Valores:

Existen conceptos y creencias básicas de la organización... y como tal ellas forman el corazón de la cultura organizacional. Los valores definen el "éxito", en términos concretos para los trabajadores "si uno hace esto, sería un éxito", y se establecen modelos de logro.

c.- Héroe:

Ellos personifican los valores culturales y como tal son modelos tangibles para que los trabajadores los sigan.

d.- Ritos y Rituales:

Estos, son las rutinas sistemáticas y programadas de la vida diaria de la organización. En sus manifestaciones mundanas -que llaman rituales- le enseñan a los trabajadores lo que se espera de ellos.

e.- La Cadena Cultural:

Es la transportadora de los valores corporativos. "Manejando la cadena es la única manera de hacer o de entender qué es lo que está pasando" (Deal y Kennedy, 1982, Pág 16).

f.- La Tecnología, hábitos y conductas aprendidas:

El ambiente tecnológico favorece u obstaculiza el mundo cultural de la organización

g.- La valoración social de los puestos de trabajo, funciones y su estratificación.**h.- Los Roles:**

"Instalados, exigidos, enseñados y permitidos, para mantener la cohesión de los grupos sociales, incluyen a personajes que los ejercen tales como negociadores, consejeros,

protectores, facilitadores y otros componentes no jerárquicos de la organización" (Naranjo,1993).

Se considera que es de gran importancia el conocimiento de los valores culturales, ya que éstos constituyen las bases de cualquier cultura, además de proporcionar un sentido de dirección común para todos los miembros de la organización.

3.- Valores Culturales Organizacionales.

Edgar Schein, en su libro "La Cultura Empresarial y el Liderazgo", al referirse a los contenidos y niveles de la cultura establece una diferenciación entre las presunciones básicas, que son la esencia de la cultura, los valores, los artefactos y creaciones, que son las manifestaciones derivadas de la anterior, con el fin de distinguir tres niveles de consciencia y tangibilidad diferentes. Es decir, las presunciones básicas son invisibles y preconscientes, los valores son plenamente conscientes, los artefactos y las creaciones son visibles, pero no descifrables.

Edgar Shein define a los valores como "derivaciones de los principios que operan día a día, y en base a los cuales los miembros de la cultura orientan su conducta" (Schein, 1985, pág.31).

Para Schein, todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, lo que el piensa que debe ser, a diferencia de lo que es. Generalmente el fundador, es el que tiene la convicción acerca de la naturaleza de la realidad y cómo tratarla, por eso, es quien primero propone una solución basada en sus convicciones, a pesar de que el grupo no siente lo mismo acerca del problema, hasta que no lo haya

solucionado de forma exitosa por sí mismo. Si la solución dá resultado, y el grupo percibe el éxito del mismo, el valor pasará lentamente por un proceso cognoscitivo hasta que al final se convierte en una presunción. Los valores que pasan por este proceso son aquellos que son susceptible a la validación física y social y que continúan resolviendo los problemas del grupo.

La pregunta es, si logramos hacer una lista de valores, ¿lograremos realmente entender la cultura de una organización?. Muchas veces después de hacer una lista de valores, sentimos que estamos tratando con un listado que no está engranado del todo, e incluso muchas veces, los valores son contradictorios o no están relacionados con el comportamiento cotidiano de los empleados. Para entender a un nivel más profundo y descifrar los modelos para predecir conductas futuras, es necesario entender las presunciones o categorías de presunciones básicas.

3.1.- Determinación del Sistema de Valores.

Los valores comprenden las cosas que son más importantes para nosotros, ellos son profundos cimientos, estándares permisivos que influyen la mayoría de los aspectos de nuestras vidas: nuestros juicios morales, nuestras respuestas a otros, nuestro compromiso hacia las metas personales u organizacionales. En fin los valores dan dirección a los cientos de decisiones tomadas en todos los niveles de la organización, todos los días. Son las creencias acerca de como las cosas en la organización deberían ser alcanzadas. Mientras la visión refiere el futuro y el qué la organización debería estar haciendo, los valores refieren el significado, el cómo por el cual estos fines pueden ser logrados de la mejor manera.

3.2.- Compartir los valores, ¿hace la diferencia?

Los valores de los líderes funcionan como estándares de referencia para otros acerca de lo que es importante para la organización. Los estudios realizados en EE.UU. por Bass, Kcusses y Posner a 2300 gerentes representantes de diferentes tipos de organizaciones públicas y privadas, pertenecientes a todos los niveles organizacionales, muestran que los valores compartidos producen:

- Fuertes sentimientos de efectividad.
- Promueven altos niveles de lealtad organizacional.
- Facilitan el consenso entre las metas organizacionales y los accionistas.
- Aumentan el comportamiento ético.
- Promueven normas estrictas acerca del trabajo y la calidad del mismo.
- Reducen los niveles de estrés y tensión.

Cuando la gente tiene claro los valores de los líderes y sabe qué se espera de ellos, manejan mejor las frecuentes demandas laborales conflictivas y los problemas personales en el trabajo. De hecho, los estudios demuestran consistentemente que en los ambientes de trabajo compatibles con los valores organizacionales, la gente puede manejar mejor altos niveles de estrés.

3.3.- ¿Por qué los valores son importantes?

Los valores organizacionales son únicos para cada cultura organizativa. Las investigaciones del profesor de gerencia David Caldwell y Charles O'Reilly, demuestran que mientras la mayoría de las compañías tienen diferentes tipos de

valores, las compañías más efectivas tiene tres cualidades en común: a.- claridad, b.- consenso, c.- intensidad, en un grupo específico de los valores organizacionales.

Veamos:

a.- Significa que la gente sabe la forma en que opera la compañía. Teniendo claro los principios y valores claves que hacen las grandes diferencias, ayuda a identificar los puntos de mayor contribución personal a la vitalidad y al éxito organizacional.

b.- Significa que la gente entiende los valores, los comparte y está de acuerdo con ellos. Esto quiere decir, que de una u otra manera el consenso determina el compromiso organizacional.

c.- Significa que la gente siente profundamente “el valor de los valores”. Cuando los valores están intensamente arraigados, se produce un grado sustancial de congruencia entre los valores y las acciones de los individuos. Por ejemplo, éste estudio demuestra que la organización desarrolla internamente mecanismos formales para monitorear la congruencia entre los valores y las acciones.

4.- Funciones de la Cultura Organizacional.

La principal función de la cultura, según Edgar Schein (1985) es la de resolver problemas de grupo tales como:

- Sobrevivencia y adaptación al medio ambiente en el cual se encuentra inmerso, que es la función vital. Esta va referida a todos los aspectos materiales de la organización los cuales son considerados como básicos y son los que le dan sentido y razón de ser a la existencia de una organización.

- Integración de los miembros para poder seguir sobreviviendo en el medio , ésta es la función simbólica la cual constituye un complemento de la anterior, ya que si las necesidades básicas no son satisfechas, éstas no tendrían ninguna razón de ser.

Pero, para que la cultura organizacional ejerza sus funciones dentro de la Empresa es necesario que existan líderes capaces de transmitirlas y hacerla calar utilizando una serie de mecanismos. Uno de los elementos de la cultura utilizados por los líderes para llevar a cabo esta labor son los **valores**.

5.- Mecanismos de Transmisión de los Valores Culturales en una Organización.

Los mecanismos, planteados por Edgar Schein, más utilizados por los líderes para hacer calar la cultura en una organización son los siguientes:

1. Aspectos en los cuales los líderes hacen mayor énfasis y ejercen un mayor control.

Es uno de los mecanismos más efectivos a través de los cuales los líderes comunican lo que creen que es más conveniente o a lo que sistemáticamente le prestan mayor atención.

Al decir "prestar atención", nos referimos a lo que ellos consideran que es objeto de interés y comentario, lo que es medido, controlado, recompensado, y de otras maneras sistemáticamente tratado.

El hecho de prestar atención sistemáticamente a ciertas cosas, pasa a constituir un sólido medio para transmitir un mensaje, siempre y cuando los líderes sean consciente de este proceso y especialmente cuando exhiban un comportamiento del todo constante.

Por lo tanto, lo importante es la constancia del líder y no la intensidad de la atención, ya que por el contrario, si los líderes no son conscientes de la importancia de este proceso o se muestran inconscientes en su atención, los subordinados perderán tiempo y energía tratando de descifrar lo que refleja realmente la conducta del líder.

Una forma para determinar los asuntos más relevantes en los cuales los líderes prestan mayor atención, es asistiendo a las reuniones que implican actividades de planificación. Otra de las señales a través de las cuales los supervisados pueden interpretar los supuestos de los líderes, es por medio de la observación de las reacciones de los líderes para así determinar a qué aspectos dan respuestas y a cuáles no.

2. Reacciones de los líderes ante incidentes críticos

La forma como los líderes y otros reaccionan, cuando una organización enfrenta una crisis, tiende a crear nuevas normas, valores y procesos de trabajo que revelan los supuestos básicos que subyacen en los mismos. Igualmente una crisis tiene un resultado positivo en la creación y transmisión de una cultura, debido a que la excitación emocional aumenta y eleva el proceso de aprendizaje. Si un grupo de personas comparten una experiencia emocional y colectivamente aprenden a lidiar con la misma, será más fácil que recuerden lo que aprendieron.

No todas las crisis son igualmente importantes para determinar los supuestos culturales relevantes, sólo aquellos que giran alrededor de los problemas de supervivencia y los de integración interna de los miembros del grupo. Igualmente se considerará "crisis" aquello que es percibido como tal por los miembros de la organización.

Edgar Schein, considera que uno de los elementos más cruciales para observar una organización de cerca es cuando hay tensión o confrontación por parte de los empleados, porque es cuando se ve la forma de reaccionar y de resolver los conflictos por parte de los líderes y gerentes.

1. Criterios de reclutamiento, selección, promoción, jubilación, segregación.

3. Planificación intencionada de las funciones, la enseñanza y la preparación.

Tanto los líderes como los gerentes, saben que una buena manera de comunicar la conducta apropiada esperada por los empleados, es a través de su propio ejemplo, en el ejercicio de sus funciones, porque hay una diferencia entre lo que se escribe o dice y lo que se hace, además su propia conducta manifiesta posee un enorme valor para la transmisión de los valores y las presunciones, especialmente a los nuevos miembros de la organización. Los mecanismos informales en este sentido, tienen un efecto pedagógico mucho más efectivo, que los mecanismos formales.

organización y perpetuación de una cultura, especialmente cuando se combina con

4. Criterio por medio del cual se distribuyen recompensas.

Los miembros de cualquier organización aprenden de sus propias experiencias a través de las promociones, evaluación de resultados y discusiones con los jefes acerca de los valores organizacionales y lo que la organización premia y castiga. Tanto la naturaleza de la conducta que se recompensa y castiga, como la naturaleza de los propios castigos y recompensas transmiten los mensajes.

Es importante recalcar, que si uno de los propósitos de los líderes es el de asegurar el aprendizaje de sus valores y presunciones, será necesario crear un sistema de recompensa que sea congruente con esas presunciones. Desde un principio el mensaje se transmite a través de la conducta diaria del líder, la cual al tiempo será juzgada en función de la congruencia que exista entre el reparto de las recompensas y esa conducta

diaria. "En el caso de que la transmisión sea incongruente, nos hallaremos ante una cultura altamente conflictiva, o bien ante una empresa carente de cultura en todos sus niveles" (Schein, 1988, pág. 233).

5. Criterios de reclutamiento, selección, promoción, jubilación, segregación.

El reclutamiento es uno de los medios más eficientes para hacer calar una cultura y perpetuar la misma en el tiempo. Si el líder considera que una de las mejores formas de crear una organización es reclutando personas independientes y los deja trabajar solos, y de esta forma es exitosa su organización, él estará creando la cultura organizacional más exitosa a pesar que el fundador jamás se dé cuenta de que su éxito radica en el reclutamiento del recurso humano más idóneo para ese trabajo y las características de su organización. De esta forma queda claro que la decisión inicial sobre el personal más idóneo, seguido de un sistema eficiente de promociones, es el mejor mecanismo para la implantación y perpetuación de una cultura, especialmente cuando se combinan con tácticas socializadoras pensadas para diseñar las presunciones culturales.

UNIDAD III: MODELAJE.

1.- Fundamentos del Modelaje según Alberto Bandura.

1.1.- Aprendizaje: Concepto.

El aprendizaje es una actividad de procesamiento de información en la que la misma, sobre la estructura de la conducta y sobre los acontecimientos ambientales, es transformada en representaciones simbólicas que sirven de guía para el comportamiento. En el análisis cognitivo-social del aprendizaje por observación, las influencias del modelaje actúan sobretodo por medio de su función informativa.

La teoría del Aprendizaje Social de Alberto Bandura enfatiza en tres procesos fundamentales. En primer lugar, se analiza la función prominente que juegan los procesos vicarios. En segundo lugar, se considera la importancia de los procesos simbólicos, los cuales permiten al hombre representarse los eventos, analizarlos conscientemente, comunicarlos, proyectarlos en tiempo y espacio para planificar, crear, imaginar y desarrollar conductas innovadoras. En tercer lugar, la teoría del Aprendizaje Social asigna un papel central a los procesos autorregulatorios a través de los cuales las personas seleccionan, organizan, transforman los estímulos y permiten crear autoinducciones y consecuencias que ejercen su acción sobre la conducta.

Para Bandura , la mayor parte de la conducta se aprende observacionalmente a través del modelaje "... observando la conducta de otros, uno se forma una idea de cómo se ejecutan nuevas conductas y en ocasiones posteriores, esta información codificada sirve como una guía para la acción" (Bandura, 1982,pág.22).

El modelaje es considerado por Bandura como un proceso general en el cual un modelo actúa de cierta manera y un observador aprende nuevas conductas, sin necesidad de ejecutarlas abiertamente y sin que ocurra la influencia de reforzamiento sobre su propia conducta.

La tendencia a responder a las señales de los modelos está determinada por tres factores: características del modelo, atributos de los observadores y las consecuencias de las respuestas.

Para los efectos de nuestro estudio, tomaremos en consideración las características del modelo (líder), ya que no aplicaremos en su totalidad el proceso de aprendizaje social planteado por Alberto Bandura.

1.2. Características del Modelo.

La conducta de los modelos varían en efectividad, lo cual determina que se atienda más a unos modelos que a otros. Según Bandura (1981) el valor funcional que tiene para el observador la conducta de otros, afecta considerablemente a cuales aspectos atiende el primero. Señala que la atracción interpersonal que puede ejercer el modelo sobre el observador, influye sobre los procesos de atención. Esta se dirigirá más hacia aquellos modelos que posean cualidades deseadas o bien valoradas por el observador, tales como: el nivel socioeconómico, condiciones de trabajo, actividad física, status, poder, edad, sexo, prestigio, experiencia, apariencia, forma de hablar y signos de éxito.

1.3. Tipos de Modelos.

Además, Bandura presenta unas alternativas en cuanto a la clasificación de los tipos de modelos. A continuación presentamos la descripción de los tipos de modelos:

A.- Modelos reales: suponen la presencia física de alguien que ejecuta ciertas acciones a las cuales atiende el observador.

B.- Modelos simbólicos: pueden verse en dos vertientes: Aquéllos que ejecutan acciones reales , pero que se presentan por vías diferentes a la presencia física real de una persona. En todos los casos puede haber ejecución física o verbal por parte de los modelos, y segundo se supone la presencia de modelos que simbolizan o ejecutan algo.

Todos los modelos reales, así como los simbólicos tienen como fuente de información la ejecución física, verbal o escrita por parte del modelo.

C.- El automodelaje: se considera que es factible reinterpretar el aprendizaje a partir de los resultados diferenciales de la propia conducta.

Para nuestra investigación el tipo de modelo a utilizar es el modelo real debido a que se refiere a personajes de la vida real y que su fuente de información es a través de la demostración física.

2.- Modelaje Organizacional.

El modelaje es la forma como los líderes hacen la visión tangible. Los líderes proveen los estándares por medios de los cuales los miembros de las organizaciones calibran sus propias escogencia y comportamientos. Con la finalidad de establecerlos y ejemplificarlos los líderes deben conocer sus valores y vivirlos.

2.1.- Liderizando por medio del ejemplo.

John Gardner, opina que liderizar por medio del ejemplo, es el principal reto que confrontan los líderes día a día. El Profesor Chriss Argyris se refiere al reto, como la diferencia entre los valores expuestos y los valores practicados, o la diferencia entre los valores que se profesan y se creen y aquellos que practicamos día a día. Los empleados prestan más atención a los valores practicados que a los valores expuestos. Ellos son muy críticos cuando encuentran una amplia diferencia entre éstos valores y las acciones. Además, están atentos en percibir cómo los valores son reforzados y cómo influyen las acciones de los ejecutivos.

Como los valores están profundamente asentados nosotros nunca los vemos, lo que nosotros vemos es la forma en que la gente los manifiesta en: opiniones, actitudes, preferencias, deseos, miedos, acciones, estrategias, etc.

Para Bass, Kcusses, Posner los valores son intangibles. La única manera en que los líderes pueden convertir los valores en tangibles y reales para sus seguidores, es a través de su comportamiento y acciones. **“Los empleados miran a sus líderes como modeladores de la forma en que ellos deberían comportarse”** (Bass, Kcusses y

Posner, 1991, pág. 198). Cada acción que realiza o deje de realizar, es información acerca de sus valores y de lo importante que son para él. La gente que está alrededor de un líder está siempre alerta en lo que él o ella está haciendo. Aún cuando los seguidores asignan particular importancia a lo que el líder dice, estarán verdaderamente impresionados sólo por lo que el líder hace. Consecuentemente, los líderes dan ejemplo a través de su comportamiento.

2.2.- Mecanismos de Modelaje según Bass, Kcusses y Posner.

“El mecanismo más poderoso para modelar está representado por la rutina del líder” (Bass, Kcusses y Posner, 1991, pág. 201). Para los líderes cualquier interacción con empleados, vendedores, consumidores u otros constituyen “momentos de verdad”. Esta interacción dice más acerca de los valores del líder, que todos los credos corporativos que existen en el mundo organizacional. Los momentos de verdad más típicos que se centran alrededor del líder son:

- Cómo los líderes invierten su tiempo.
- Las preguntas que los líderes hacen.
- La reacción de los líderes ante incidentes críticos.
- Lo que los líderes recompensan.

Sin embargo, existen mecanismos más sutiles para transmitir información, como por ejemplo: las historias, el lenguaje, la arquitectura, el espacio físico, los símbolos y las ceremonias. Se dice que son más sutiles porque no están bajo la esfera directa del control y/o la influencia del líder.

CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO

1.- DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

Una vez que el problema de investigación ha sido formulado es necesario definir la metodología de nuestra investigación, con el fin de establecer a grandes rasgos el esquema que fue utilizado para la recolección y análisis de los datos, de tal forma que se combinen aquellos resultados relevantes que cumplan con los objetivos planteados.

De acuerdo con sus características esta investigación fue llevado a cabo bajo un tipo de diseño descriptivo, ya que su propósito "es el de captar las características y posibles estructuras de la realidad" (Lamas P y Venot, 1994) además de hacer mayor énfasis sobre el descubrimientos de ideas y aspectos que permitirán precisar el proceso de modelaje de los valores organizacionales.

Los valores organizacionales que se utilizaron para llevar a cabo la investigación fueron tomados de un Estudio Comparativo de Valores Culturales realizado en la División Cervecera de Empresas Polar C.A., en el año de 1994 por María Fernanda Blasco y Silvia Inés Gatzó para optar al título de Lic. en Relaciones Industriales . (1986, pág. 58)

Es también una investigación de campo, ya que la información fue recogida directamente en una Distribuidora, perteneciente a la División Cervecera de Empresas Polar, ubicada en el área Metropolitana.

2.- FUENTES DE RECOLECCION DE INFORMACION

A. Fase de Revisión Bibliográfica.

Esta fase consistió en la recolección de información a través de documentación bibliográfica con el fin de obtener una visión general y un primer acercamiento al tema de estudio, que nos permitió posteriormente indagar sobre aspectos específicos en las áreas de Liderazgo Organizacional, Cultura y Valores Organizacionales y Modelaje.

Igualmente se realizaron entrevistas con expertos en la materia las cuales nos permitieron delimitar el tema de investigación dada su complejidad, clarificar las variables de estudio y obtener orientaciones en cuanto a la puesta en marcha del estudio.

B. Fase Descriptiva.

La fase descriptiva tiene como propósito primordial “ describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos para destacar elementos esenciales en su naturaleza. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan la realidad estudiada” (Sabino, 1986, pág.58).

Cuadro N° 2-Distribución de la Población

B.1.- Unidad de Análisis:

La unidad de análisis está constituida por individuos perteneciente a una Distribuidora que forma parte de la División Cervecera de Empresas Polar, ubicada en el área metropolitana de Caracas. Dicha unidad está conformada de la siguiente manera:

- Para la medición del liderazgo se consideraron los individuos ubicados en el primer y segundo Nivel de Gerencia dentro de la empresa.

- Para la medición del "aprendizaje" se consideraron los individuos que, de acuerdo al nivel de reporte establecido dentro de la empresa, son supervisados directos de los gerentes de primera y segunda línea, respectivamente.

B.1.1.- Universo o Población.

Para Ander Egg (1983) "el universo o población constituye la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudiará una fracción (la muestra) que se pretende que reúna las mismas características y en igual proporción". Igualmente se refiere al "objeto concreto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan, y tendría vigencia para el período en el cual se proyecte la investigación" (Monsalve, 1985).

En la presente investigación, el universo está constituido por todas aquellas personas pertenecientes a una Distribuidora que forma parte de la División Cervecera de Empresas Polar C.A., que por su cargo están situadas en el primero y segundo Nivel Gerencial y sus respectivos supervisados directos distribuidas de la siguiente manera:

Cuadro N° 2 Distribución de la Población

Gerentes		Supervisados	
Población	Niveles	Población	Niveles
4	• Gerentes de Area	9	• Jefes de Departamento
5	• Gerentes de Agencia	63	• Técnicos&Profesionales
2	• Gerentes de Apoyo	17	• Administrativo&Apoyo
11	Total	89	Total

B.1.2.- Tipos de Muestreo:

Para los efectos de este estudio se realizaron dos tipos de muestreo. Para los Gerentes el tipo de muestreo que se utilizó es el llamado **Muestreo Intencional** definido como aquel mediante el cual “ con buen juicio y una estrategia adecuada se puede seleccionar fácilmente los casos a ser incluidos en la muestra y, por tanto, desarrollar muestras que sean satisfactorias para las necesidades de uno mismo” (Selltiz, Wrightsman y Cook, 1980, 693-694). La decisión de utilizar este tipo de muestreo se debe al hecho de que Edgar Shein señala que “la cultura se crea en primera instancia por las acciones de los líderes; además, son los líderes los que implantan y vigorizan la cultura” (Schein, 1985, pág.307).

Cuadro N° 4 Distribución de la Muestra de Supervisados

En este grupo (líderes) se conjuga el concepto de gerente y líder formal, constituyendo el primero un producto de la posición que ocupa y el segundo porque son vistos como los responsables por el logro de los objetivos del grupo.

Administrativo/Apoyo	15
TOTAL	78

Para los supervisados el utilizado fue el **Muestreo al Azar**, el cual consiste en un proceso de selección donde cada elemento de la población tiene igual oportunidad de ser incluido en la muestra (Selltiz, 1980, pág.695).

Dentro de este grupo (subordinados) se conjuga el concepto de supervisados y seguidores, puesto que le reportan directamente a las personas de mayor jerarquía dentro de la empresa, las cuales se consideran líderes formales, por lo tanto son los subordinados las personas consideradas como sus seguidores.

B.1.2.1. Muestras.

Después de haber estimado las muestras de acuerdo a los tipos de muestreo señalados, se obtuvo lo siguiente:

Cuadro N° 3 Distribución de la Muestra de Gerentes

Niveles	Población/Muestra
• Gerentes de Area	4
• Gerentes de Agencia	5
• Gerentes de Apoyo	2
Total	11

Cuadro N° 4 Distribución de la Muestra de Supervisados

Nivel Funcional	Muestra
• Jefe de Departamento	8
• Técnicos&Profesionales	55
• Administrativo&Apoyo	15
TOTAL	78

En la muestra correspondiente a los Líderes, no fue posible aplicar el instrumento a tres (3) Gerentes, dos de Area (Ventas y Administración) y uno de Apoyo (Clientes Especiales), ya que se encontraban de vacaciones. Por lo tanto sus supervisados directos no fueron considerados para la aplicación del instrumento dirigido a éstos. Además hay otros supervisados que por las siguientes razones no fue posible administrarles el cuestionario: el Jefe de Departamento de Auditoría se encontraba de vacaciones, la secretaria del mismo departamento estaba de reposo y un T&P de Información y Estudios de Mercado, de vacaciones. De tal manera que la muestra quedó conformada de la siguiente forma:

Cuadro N° 5 Distribución de la Muestra Final de Gerentes

Niveles	Población/Muestra
• Gerentes de Area	2
• Gerentes de Agencia	5
• Gerentes de Apoyo	1
Total	8

Cuadro N° 6 Distribución de la Muestra Final de Supervisados

NIVEL	MUESTRA
• Jefe de Departamento	5
• Técnicos&Profesionales	40
• Administrativo&Apoyo	9
TOTAL	54

B.2. Operacionalización de las variables:

A objeto de identificar los criterios observables de aquello que se está definiendo es necesario, operacionalizar las variables de estudio con el fin de reducir su nivel de abstracción hasta llegar hasta los indicadores, los cuales nos permiten medir de manera práctica el comportamiento de las variables.

Cuadro N° 7 Operacionalización de las Variables de estudio.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL: Es la capacidad de ejercer influencia interpersonal practicada en situaciones y orientada a través de diferentes procesos, entre ellos el modelaje, con el fin de lograr los objetivos organizacionales.	Poder: "la capacidad de conseguir resultado de algo que alguien desea y prevenirse de aquello que no se desea" (Gardner, 1990). Status: es la posición o jerarquía dentro de un grupo.	* Persuasión	7 - 8 - 32 - 34	
	Capacidad Analítica: es la capacidad necesaria para reconocer y formular problemas sobre los cuales trabajar (Shein, 1985, pág. 171).	* Denominación del cargo * Nivel jerárquico * Experiencia en el área * Antigüedad en la empresa	* Pensamiento Analítico	Parte A 2 - 4 - 17 - 24
	Capacidad Interpersonal: es la capacidad que se requiere para construir y mantener varias clases de relaciones interpersonales y con grupos (Shein, 1985, pág. 171).	* Construcción de relaciones * Relaciones interpersonales		5 a. -b. -c. - 9 14 - 22 - 37 - 69
	Estabilidad emocional: es la capacidad necesaria para reconocer y formular problemas sobre los cuales trabajar (Shein, 1985, pág. 171).	* Comportamiento ante situaciones de presión y conflicto		13 - 16 - 19 - 20
	Claridad de Expresión: un líder al transmitir un mensaje debe hacerlo de forma tal que pueda ser entendido por todos los receptores de la misma manera, sobre todo cuando está comunicando prioridades, valores y creencias.			11 - 21 - 25
	Consistencia: es la relación que existe entre lo que el líder expresa verbalmente y lo que expresa conductualmente, en términos de prioridades, valores y creencias, así como la relación entre los medios que utiliza y las metas que pretende alcanzar.			Sólo para Supervisados 80 - 81 - 82
	Carisma: "Es la habilidad que tienen los líderes de transmitir grandes presunciones de un modo vívido y claro" (Shein, 1985, pág. 223). Comunicación: es la habilidad de intercambiar mensajes cuyos significados se basan en la existencia de un código que comparten emisor y receptor.	* Articulación de la visión * Habilidad de inspirar * Escrita		3 - 18 - 29 - 55 15 - 23 - 27 - 73 6 - 28 - 78
	Sinergia: las personas sinérgicas son aquellas que "mejoran casi todas las situaciones donde intervienen" (Covey, 1995, pág. 245).	* Innovación * Delegación		31 - 46 - 47 - 74 10 - 30 - 38 - 66
	MECANISMOS DE TRANSMISION: Son todos aquellos procesos que utiliza el líder para comunicar sus presunciones y pueden ser: conscientes, deliberados, inconscientes y sin intención.	Descripción verbal de valores: es la transmisión de información (valores) a través de códigos lingüísticos compartidos, ya sea en forma escrita o expresado oralmente.		1 - 26 - 39 - 41 - 42 - 62
		Énfasis, medidad y control de valores: es una función gerencial dirigida a que el grupo avance hacia la consecución de los objetivos planteados, en el ritmo adecuado, utilizando para ello los valores culturales organizacionales.		
Manejo de situaciones claves: es la habilidad de manejar aspectos determinantes para su gestión, definidos dentro del objetivo fundamental del cargo y que son inherentes a su naturaleza, utilizando las normas, valores y procedimientos de trabajo establecidos.				35 - 49 - 52 - 54 - 56 - 65
Enseñanza por medio de la función (rol): es la forma en que el líder comunica sus presunciones y valores a sus seguidores, especialmente a los nuevos trabajadores, a fin de que estos los adopten e internalicen.				33 - 36 - 57 - 59 - 68 - 75
Criterios de asignación de Recompensas: son los valores, prioridades y asunciones organizacionales por los cuales se rige el líder para asignar recompensas, promocionar y evaluar a sus subordinados, de acuerdo con lo que la organización espera de ellos.				43 - 51 - 61 - 63 - 70 - 79
Criterios de Reclutamiento, Selección y Promoción: es el conjunto de valores y presunciones culturales organizacionales tomadas en consideración por el líder para realizar ciertas actividades relativas a los recursos humanos de la organización.				12 - 50 - 58 - 60 - 67 - 71 - 72 - 76 - 77

• **VARIABLE: LIDERAZGO ORGANIZACIONAL**

“Es la capacidad de ejercer influencia interpersonal practicada en situaciones y orientada a través de diferentes procesos, entre ellos el modelaje, con el fin de lograr objetivos organizacionales” (Ferrer y Uzcátegui, 1996).

DIMENSIONES:

- **Poder:** tomando como la base del poder, la persuasión, puede ser definido como “la capacidad de conseguir resultado de algo que alguien desea y prevenirse de aquello que no se desea” (Gardner, 1990).

Legitimación del Cargo:
Es la materia prima del líder, comprende los atributos personales y los de la posición, que son las bases de la capacidad que tenga un líder para influir en sus seguidores. “Los líderes siempre tienen una medida de poder basada en su capacidad de persuadir” (Gardner, 1990).

Capacidad:
Es necesario distinguir el poder de la noción de autoridad, ya que esta implica el uso primordial de un poder relacionado con la posición y es delegada por la gerencia de nivel superior. El poder se gana y lo tiene los líderes en base a sus respectivas personalidades, actividades y situaciones en las que operan. Los líderes usan el poder como medio para alcanzar las metas del grupo.

- **Status:** Puede ser definido como una posición o jerarquía dentro de un grupo. El status asignado a una posición es típicamente la consecuencia de ciertas características que diferencian a una posición de otra. En esencia, las organizaciones confieren status

por los siguientes factores: el puesto, el conocimiento, la antigüedad, la edad, la responsabilidad y el nivel organizacional. (Schein, 1985, Pág. 171).

Indicadores:

Alberto Bandura (1977) en su teoría expresa:

“no es difícil explicar por qué aumenta con el status la función señalizadora de la conducta del modelo; las conductas de los modelos que han logrado distinguirse es más probable que tengan éxito y también mayor poder funcional para los observadores, que la de los modelos con una competencia vocacional, intelectual o social relativamente pequeña” (Bandura, 1982, Pág. 113).

Indicadores:

Denominación del Cargo

Nivel Jerárquico

Experiencia en el área

Antigüedad en la empresa

- Capacidad: (Schein, 1985, Pág. 117).

Indicadores:

Capacidad Analítica: Es la capacidad necesaria para reconocer y formular problemas sobre los cuales trabajar. (Schein, 1985, Pág. 171).

Indicadores:

Pensamiento analítico: Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas en forma lógica: identificar y comprender las situaciones y los factores que la determinan, con el objeto de formular alternativas óptimas para resolverlos.

Capacidad Interpersonal: Es la capacidad que se requiere para construir y mantener varias clases relaciones interpersonales y con grupos (Schein, 1985, Pág. 171).

Indicadores:

Construcción de relaciones: Es la capacidad de crear y mantener relaciones cordiales con las personas que son o serán útiles para el logro de las metas de trabajo, así como crear y mantener relaciones positivas a los distintos niveles de comunicación que exige su trabajo, bien sea ascendentes, descendentes, con homólogos y diagonales.

Relaciones interpersonales: Es comprender, interpretar y dar respuesta a las motivaciones y sentimientos de otros, identificando de manera integral las diferencias individuales, reconocimiento las fortalezas y las áreas de mejora personal. Es la habilidad para establecer y mantener relaciones empáticas, además de contribuir al logro de la armonía y la efectividad en las relaciones.

- Estabilidad Emocional: Es la capacidad para manejar las demandas emocionales del rol gerencial en sí mismo (Schein, 1985, Pág. 117).

Indicadores:

Comportamiento ante situaciones de presión y conflicto : Entendiéndose por: Presión: "Se presenta cuando no vemos obligados a acelerar, intensificar o cambiar la dirección del comportamiento o bien cuando debemos alcanzar un alto nivel de ejecución" (Morris, 1987, Pág. 412).

El sentido de presión puede provenir de factores internos o externos, entre ellos: competitividad, adaptación al cambio y la correspondencia ante las expectativas de otros.

Conflicto: "Surge cuando nos afrontamos a dos exigencias, oportunidades, necesidades o metas incompatibles" (Morris, 1987, Pág. 413).

- **Claridad de Expresión** : Aún cuando se ha definido la comunicación como una transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes, las palabras pueden significar cosas distintas para diferentes personas, dada su variabilidad. Por esta razón, un líder al emitir un mensaje debe hacerlo de forma tal que pueda ser entendido por todos los receptores de la misma manera, sobre todo cuando está comunicando prioridades, valores y creencias.

- **Carisma**: "Es la habilidad que tienen los líderes de transmitir grandes suposiciones de un modo vívido y claro" (Schein, 1985, Pág. 223).

Edgar Schein señala que cuando los teóricos del liderazgo hablan de la importancia de la "Articulación de la Visión" están hablando de carisma.

Indicadores:

Articulación de la Visión : La visión es una imagen del futuro de la organización formulada por el líder y que resulta altamente atractiva por los miembros de la organización.

Habilidad de Inspirar : Es la capacidad del líder para crear confianza y fe tanto en él como en la visión que sostiene. (Conger, 1989).

Esto lo puede lograr de varias maneras: mostrando que no hace las cosas buscando un beneficio personal, demostrando una total dedicación a la causa, demostrando que es el que más sabe en los asuntos relacionados con la visión.

Uno de los teóricos del Liderazgo Carismático, Jay Conger en su libro señala que lo que diferencia a un líder con carisma de uno que no la posea, es el número de conductas carismáticas, la intensidad de tales conductas y la pertinencia de tales conductas para la situación.

- **Consistencia:** Es la relación que existe entre lo que líder expresa verbalmente (dice) y lo que expresa conductualmente (hace), en términos de prioridades valores y creencias, así como la relación entre los medios que utiliza y las metas que pretende alcanzar.

- **Comunicación:** Puede ser definida como la habilidad de intercambiar mensajes cuyos significados se basan en la existencia de un código que comparten emisor y receptor. J. Keneth señala que “la comunicación comprende tanto lo que se dice a viva voz, como lo que se dice tácitamente por el modo, la inflexión o la actitud” (Keneth, 1969, Pág. 55).

Indicadores:

Comunicación Escrita : Es aquella que transmite un mensaje que se sirve de grafismos y que habrá de ser percibido por la vista. Es el intercambio de información por un canal verbal no vocal.

Sigband y Bell (1994) señalan que los gerentes de hoy deben ser competentes para comunicarse en forma escrita, clara, consistente y precisamente. Entre los elementos que deben revisar en ellas están:

- Misión. - Tono.
- Exactitud. - Intereses de la compañía.
- Claridad. - Estilo.

Aún cuando la comunicación puede ser verbal (oral), no verbal y escrita, para efecto de la medición de los indicadores tomaremos en cuenta solamente la escrita, ya que esta resulta más objetiva y requiere de menor tiempo de análisis que las dos restantes.

- **Sinergia:** Las personas sinérgicas son aquéllas que "mejoran casi todas las situaciones donde intervienen"(Covey, 1995, Pág. 245). Son productivas porque son creativas en el establecimiento de métodos novedosos, siendo uno de ellos la delegación, con el fin de complementar su debilidad con los puntos fuertes de los demás, ya que valoran y aprovechan las diferencias dando como resultado una cooperación creativa y trabajo en equipo.

Según Tom Japp (1990) la sinergia se puede lograr cuando los miembros del grupo:

- a- Se identifican con las metas de la organización.
- b- Entienden la contribución que pueden dar.
- c- Reconocen la importancia de relacionarse efectivamente con los demás.
- d- Aceptan su responsabilidad en el manejo de recursos.
- e- Tienen voluntad y se comprometen a dar la contribución convenida.
- f- Son responsables de sus actos.

"La sinergia se logra cuando las personas hacen su contribución en la forma diseñada, para agregar valor a la organización"(Jaap, 1991, Pág. 145).

Indicadores: MECANISMOS DE TRANSICIÓN

Innovación : "Es la introducción y la aplicación intencional dentro de un rol, grupo u organización de ideas, procesos, productos o procedimientos nuevos para una relevante

unidad de adopción, diseñados para beneficiar significativamente a individuos, grupos u organizaciones” (West y Farr, 1990, Pág. 23).

Descripción Verbal de Valores: Es la transmisión de información relevante a través
“Una de las cosas que los líderes tratan de hacer constantemente es el de generar o estimular a otros a generar ideas creativas y originales, nuevos procesos, en fin nuevas formas de hacer las cosas” (Rosembach y Taylor, 1989, Pág. 172-173).

Delegación : “Constituye una modalidad de ampliación de tareas”(Sayles y Strauss, 1969, Pág. 180).

Manejo de Situaciones Claves: Es la habilidad que tiene el líder de manejar
Es una función gerencia por medio de la cual se fijan metas, se indica a los subordinados lo que se desea que realicen, se establecen los límites dentro de los cuales estos pueden trabajar y se les permite elaborar por su propia cuenta los detalles correspondientes.

Planificación intencionada de las funciones, la enseñanza y la programación
Al ser delegada una función se debe fijar un procedimiento de seguimiento y control, que va acompañado de asesorías y apoyo por parte de quien delega.

Los mensajes informales son la mejor manera de enseñar y delinear los roles”
“En los casos donde los subordinados tengan una formación adecuada se les autoriza a decidir el modo mejor de lograr dichos objetivos”(Sayles y Strauss, 1969, Pág. 180).

Criterios de asignación de recompensas: Son los valores, prioridades y asunciones organizacionales por los cuales se rige el líder para asignar recompensas, promocionar

• **VARIABLE: MECANISMOS DE TRANSMISIÓN** de la organización espera de ellos.

“Son todos aquellos procesos que utiliza el líder para comunicar sus suposiciones y que pueden ser: conscientes, deliberados, inconsciente y sin intención” (Schein, 1985, pág. 223).

DIMENSIONES: Reclutamiento, Selección y Promoción: Es el conjunto de valores y suposiciones culturales organizacionales tomadas en consideración por el líder para

- **Descripción Verbal de Valores:** Es la transmisión de información (valores) a través de códigos lingüísticos compartidos, ya sea en forma escrita o expresado oralmente.

- **Enfasis, medida y control de los valores:** Es una función gerencial dirigida a que el grupo avance hacia la consecución de los objetivos planteados, en el ritmo adecuado, utilizando para ello los valores culturales organizacionales.

- **Manejo de Situaciones Claves:** Es la habilidad que tiene el líder de manejar aspectos determinantes para su gestión, definidos dentro del objetivo fundamental del cargo y que son inherentes a su naturaleza, utilizando las normas, valores y procedimientos de trabajo establecidos por la organización.

- **Planificación intencionada de las funciones, la enseñanza y la programación:** Es la forma en que el líder comunica sus suposiciones y valores a sus seguidores, especialmente a los nuevos trabajadores, a fin de que estos los adopten e internalicen. "Los mensajes informales son la mejor manera de enseñar y delinear los roles" (Schein, 1985, Pág. 232).

- **Criterios de asignación de recompensas:** Son los valores, prioridades y asunciones organizacionales por los cuales se rige el líder para asignar recompensas, promocionar y evaluar a sus subordinados, de acuerdo con lo que la organización espera de ellos.

- **Criterios de Reclutamiento, Selección y Promoción:** Es el conjunto de valores y suposiciones culturales organizacionales tomadas en consideración por el líder para realizar ciertas actividades relativas a los recursos humanos de la organización.

Definición de Valores Indicadores: "Se entiende por valores indicadores aquellos que Este es un mecanismo que tiende a emplearse inconscientemente en la organización y que se potencializa en la medida en que es combinado con tácticas de socialización diseñadas para enseñar los valores culturales organizacionales (Schein, 1985, Pág. 236).

B.3. Valores Culturales Organizacionales de Empresas Polar.

Los valores culturales organizacionales que se utilizaron para llevar a cabo la investigación fueron tomados de un Estudio Comparativo de Valores Culturales realizado en la División Cervecera de Empresas Polar C.A., en el año de 1994 por María Fernanda Blasco y Silvia Inés Gazsó para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales.

En el estudio se encontró que los valores fundamentales o principales se denominaron **Valores Culturales Rectores** y los valores que miden a estos, se denominaron **Valores Indicadores**, los cuales fueron obtenidos y conceptualizados por las investigadoras, por medio de material hemerográfico.

Valores Indicadores:

Definición de Valor Cultural Rector: " Es el patrón de creencias, conceptos y principio relativamente permanentes en el tiempo, que rigen la conducta particular o grupal de los miembros de una organización, fomentando la unidad y la integración

entre los mismos, conformando así la base de la Cultura Organizacional “(Blasco y Gzásó, 1994, pág. 134).

Definición de Valores Indicadores: “ Se entiende por valores indicadores aquellos que son estimados sólo como medios adecuados que conducen al logro y realización de cada uno de los valores organizacionales” (Blasco y Gzásó, 1994, pág. 135).

Definición de los diferentes Valores Culturales Rectores y sus respectivos Valores Indicadores:

1. Excelencia: “Calidad superior o bondad que constituye y hace digna de singular aprecio y estimación en su género, a un a cosa persona o proceso” (Blasco y Gzásó, 1994, pág.135).

Valores Indicadores:

- | | | |
|---------------------|------------------|-------------------------|
| - Mejoras Continuas | - Planificación. | - Reinversión. |
| - Mantenimiento | - Competitividad | - Visión de Futuro |
| - Innovación. | - Rentabilidad | - Alianzas Estratégicas |

2. Responsabilidad: “ Aptitud y conducta que permite tener un grado de certeza sobre el cumplimiento de obligaciones y /o promesas que obedece a la persona por los valores y experiencias vivenciales”(Blasco y Gzásó, 1994, pág.136).

Valores Indicadores:

- | | |
|------------------------------------|------------------------|
| - Constancia | - Rendimiento |
| - Preocupación por costos y gastos | - Puntualidad |
| - Disciplina | - Apoyo a las Ciencias |

3. **Etica:** "Conjunto de normas que permiten realizar todas las actividades de la organización con estricto apego a los principios y asumiendo las obligaciones morales en forma plena, rigiendo sobre todas las relaciones sociales que tienen cabida en la empresa y garantizando la conducta ejemplar de sus miembros" (Blasco y Gzásó, 1994, pág.137).

Valores Indicadores:

- Confianza
- Lealtad
- Honestidad
- Respeto al Individuo

4. Preocupación por el Recurso Humano

Valores Indicadores:

- Clima de Trabajo adecuado
- Liderazgo
- Colaboración y Trabajo en Equipo
- Adiestramiento
- Sentimiento de Pertenencia
- Promoción
- Comunicación
- Religión
- Motivación

5. Atención al Cliente:

Valores Indicadores:

- Satisfacción del Cliente
- Servicio al Cliente
- Calidad en los Productos

6. Compromiso con el Ambiente y la Comunidad:

Valores Indicadores:

- Protección Ambiental
- Apoyo a las Ciencias
- Responsabilidad Ciudadana

B.4. Instrumento de Recolección de Datos:

Dada a la naturaleza de las variables en estudio y después de revisar exhaustivamente los distintos tipos de instrumentos de recolección de datos, decidimos utilizar el CUESTIONARIO, ya que era la técnica que mejor se adaptaba a las características y posibilidades de la investigación. El cuestionario está definido como un: "Método de comunicación esencial entre el encuestador y el encuestado, que abarca una serie de preguntas que hacen relación a los problemas sobre los cuales se espera una información del encuestado" (Grawitz, 1973, pág 226).

Las razones que motivaron la elección del Cuestionario como el instrumento más idóneo, se concretan en las siguientes ventajas: En primer lugar, permite una gran economía de tiempo y dinero, además, "permite ser administrado a un gran número de individuos simultáneamente pudiendo cubrir una área más extensa" (Selltiz, 1980, pág. 403).

En el presente estudio debido al objetivo que se persigue es imprescindible la utilización de dos cuestionarios:

- El primero de ellos referido al área de liderazgo, diseñado con el objeto de medir las características del liderazgo y los mecanismos de transmisión utilizados por el líder (gerente) para modelar los valores culturales organizacionales de la empresa en cuestión.

- El segundo diseñado con la finalidad de medir el aprendizaje en los supervisados (seguidores) de los valores culturales organizacionales transmitidos por los líderes (gerentes) y las características del liderazgo ejercido por éstos.

B.4.1. Proceso de construcción del cuestionario.

Tomando como sustento la definición de las dimensiones de las variables en estudio y sus indicadores, se elaboraron dos cuestionarios (ver anexo N°1 y 2): el primero dirigido a los Gerentes (líderes) y el segundo dirigido a una cierta cantidad de empleados (supervisados-seguidores) bajo la supervisión directa de estos. Ambos cuestionarios contienen las mismas preguntas relativas a las dos variables en estudio, pero su redacción está dirigida a los sujetos de estudio. Es importante señalar que la dimensión "Consistencia" sólo fue medida en el cuestionario de los supervisados.

Cada cuestionario consta de tres partes:

Parte A: la cual está referida a la descripción del respondiente: edad, sexo, nivel educativo, empresa en la cual trabaja actualmente, área en la que trabaja, cargo que ocupa, años de experiencia en el área, cargos ocupados anteriormente y su antigüedad en la empresa. Esta información corresponde a la dimensión Status y para obtener datos de identificación que fueron utilizados posteriormente en el análisis.

Parte B: está constituida por 79 situaciones para los Gerentes y 82 situaciones para los supervisados, en su mayoría con cuatro alternativas de respuesta que se encuentran en un rango de frecuencias, presentado a continuación:

- (1) Nunca
- (2) Pocas veces
- (3) La mayoría de las veces
- (4) Siempre

Las preguntas relativas a las dimensiones de la variable Mecanismos de Transmisión están redactadas en función de los seis (6) Valores Rectores encontrados en el estudio citado anteriormente.

Parte C: formada por tres (3) preguntas abiertas relacionadas con el “cómo” y el “cuándo” de las situaciones presentadas en la parte B. Estas preguntas se incluyeron con la finalidad de permitirles a los sujetos respondientes expresar los situaciones más resaltantes dentro de su vivencia laboral; para obtener información lo más objetiva posible y ampliar nuestro margen de análisis, añadiendo datos cualitativos.

B.5. Validación del Instrumento de Recolección de Datos.

B.5.1. Consulta con Jueces Expertos.

Una vez elaborado el cuestionario se procedió a su validación, la cual consistió en someter el instrumento elaborado, al juicio de siete (7) expertos los cuales contaban con una amplia experiencia en diseño y aplicación del cuestionario y emitieron su opinión, basándose en su experiencia como profesionales. Se establecieron inicialmente ciertos parámetros que aseguraran la calidad de las preguntas, tales como precisión, claridad y utilización de un lenguaje apropiado, según las personas a las cuales iba dirigido.

Para este fin, se le entregó a cada juez: una copia del Cuestionario de Gerente, copia de los Valores Culturales Organizacionales de Empresas Polar, copia del Cuadro Resumen de las Variables, Dimensiones e Indicadores y copia del resumen del Proyecto de Trabajo de Grado.

A continuación presentamos un cuadro resumen de la opinión emitida por cada uno de ellos:

Cuadro N° 8 Resumen Tabular de las Opiniones emitidas por los Jueces Expertos.

JUEZ	OPINION
1	<ul style="list-style-type: none"> • Corrección en la redacción de las siguientes preguntas: 7 - 19 - 10. • Consideró que el cuestionario tiene validez, es decir, mide lo que aspira medir.
2	<p>Señaló las siguientes sugerencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preguntar el "cómo" de las acciones realizadas por el Gerente. • Realizar entrevistas a los Gerentes. • Posibilidad de sesgo por parte de los Gerentes.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Corrección en la redacción de las siguientes preguntas: 5 - 6 - 9 - 29. • Objeción en cuanto a la longitud del cuestionario. • Posibilidad de sesgo por parte de los Gerentes y de los Supervisados.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Corrección en la redacción de todas las preguntas. • Corrección en la redacción de las instrucciones. • Corrección en el formato del cuestionario. • Sugerencias en cuanto a la aplicación del cuestionario.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Objeción en cuanto a la longitud del cuestionario. • Hacer énfasis en la introducción sobre la confiabilidad de los datos obtenidos. • Posibilidad de sesgo por parte de Gerentes. • Consideró que el cuestionario tiene validez, es decir, mide lo aspira medir.

JUEZ	OPINION
6	<ul style="list-style-type: none"> • Objeción en cuanto a la longitud del cuestionario. • Consideró que el cuestionario tiene validez, es decir, mide lo aspira medir.
7	<ul style="list-style-type: none"> • Corrección en la redacción de las siguientes preguntas: 18 - 63 - 73. • Corrección en el formato del cuestionario.

Tomando en consideración las observaciones anteriormente señaladas se procedió a modificar el cuestionario inicial, resultando de esto el instrumento definitivo a aplicar.

B.6. Análisis de los Resultados.

Los programas utilizados para el análisis estadísticos de los datos fueron los siguientes: Excel 5.0, para la carga de la data proveniente de los instrumentos aplicados, matriz de los datos, gráficos y tabulación de los datos de identificación de los participantes. Luego Systat 5.1 para Windows, para el cálculo de las siguientes pruebas:

- Media y desviación para cada uno de los ítems.
- Estadísticos descriptivos por nivel funcional (Gerentes-Supervisados).
- Matriz de Correlación de Pearson.
- Alpha de Cronbach.

Igualmente se utilizó el paquete estadístico Statistica para D.O.S 6.0, con lo cual se calcularon las siguientes pruebas:

- T de Student (Análisis de Varianza Paramétrico).
- Prueba de Homogeneidad.
- U de Mann-Whitney (Análisis de Varianza No Paramétrico).

CAPITULO IV. ANALISIS DE RESULTADOS

A. Análisis de los Datos Demográficos.

La información obtenida en la Parte A del cuestionario, fue denominada datos demográficos y en base a éstos, se obtuvieron las principales características de los respondientes. El total de cuestionarios respondidos fue de 62 y las principales indicadores analizados fueron:

- Edad.
- Sexo.
- Nivel Educativo.
- Años de Experiencia en el Area.
- Antigüedad.

Distribución de la población según cada variable demográfica.

Figura N°1

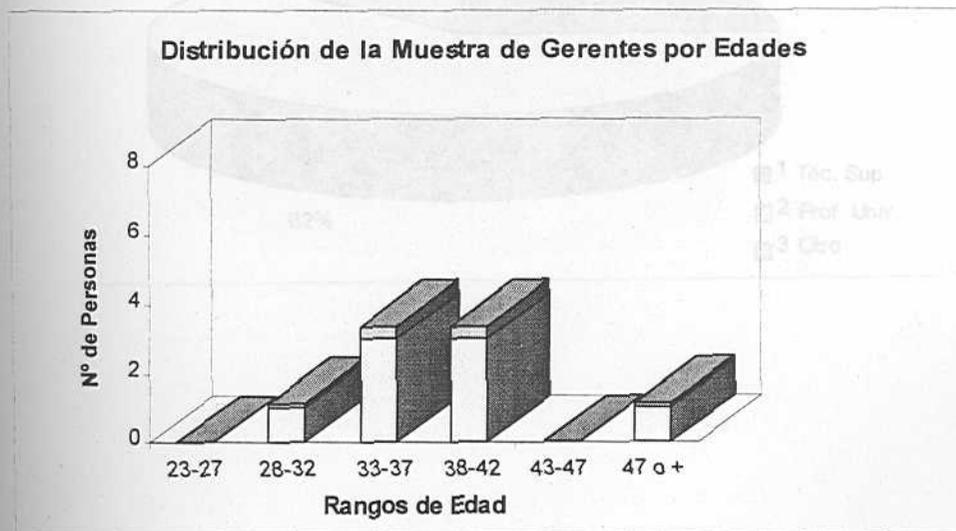


Figura N°2

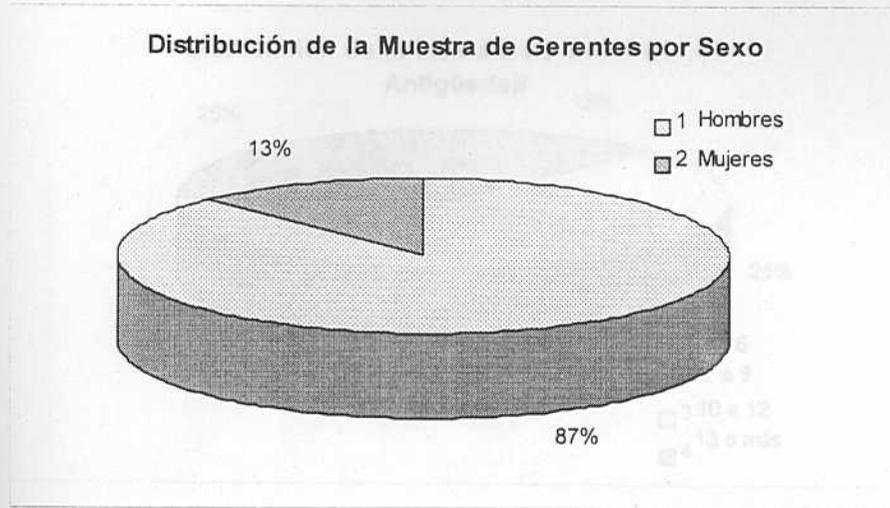


Figura N°3

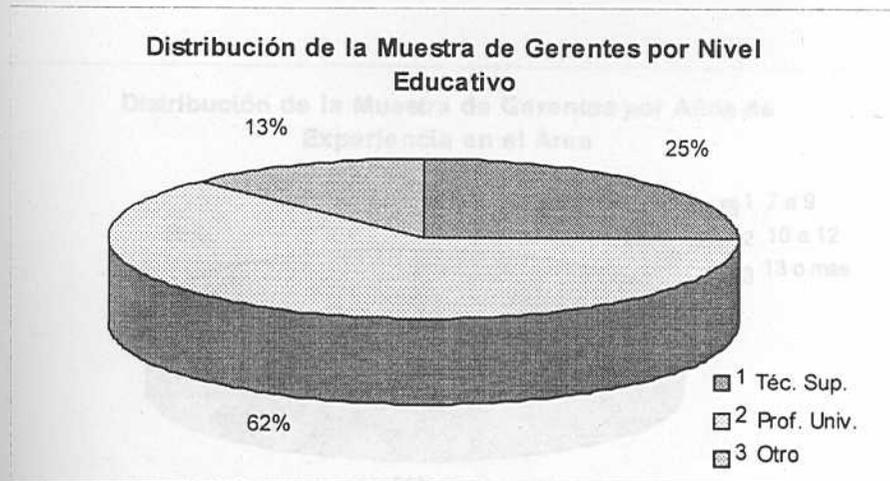


Figura N°4

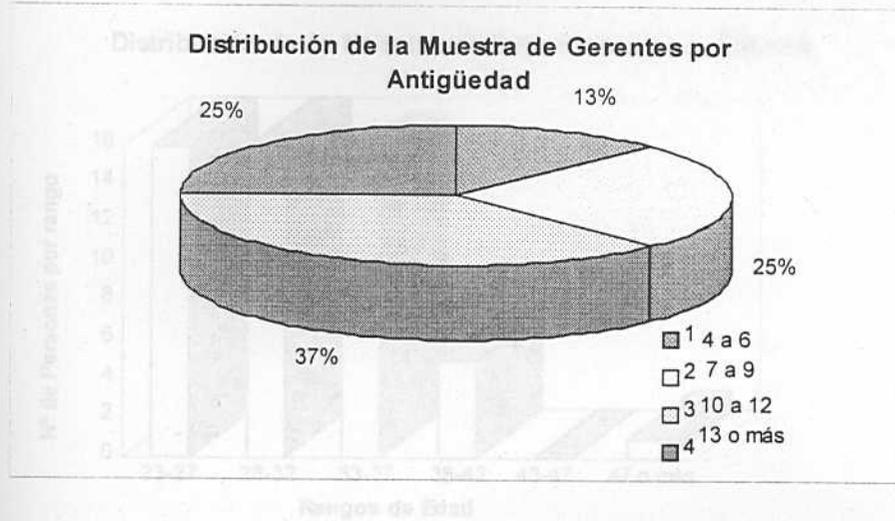


Figura N°5



Figura N°6

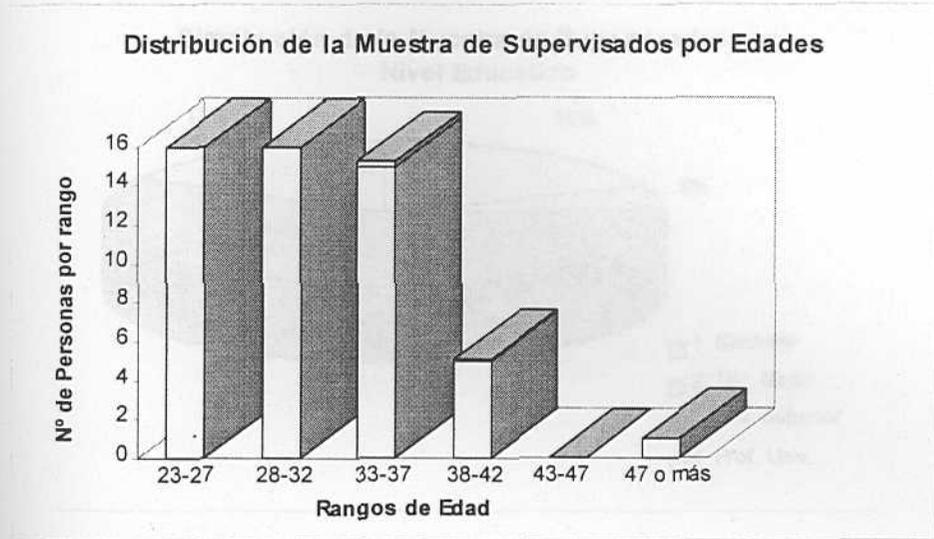


Figura N°7

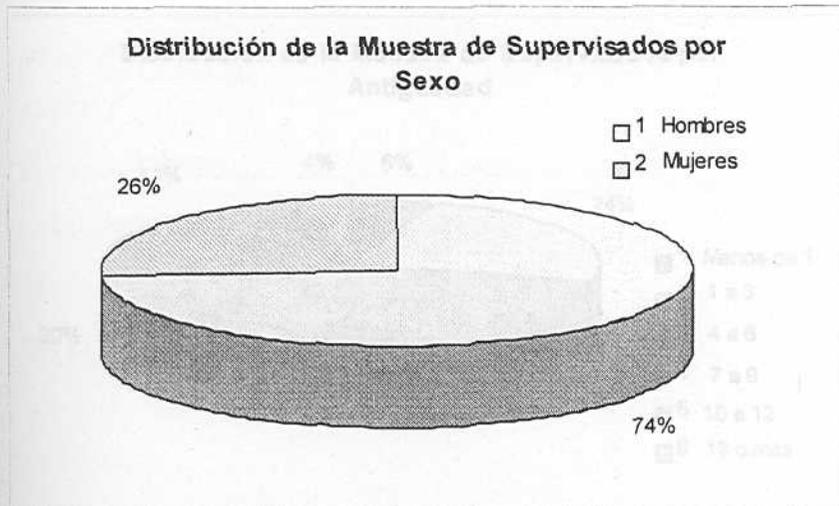


Figura N°8

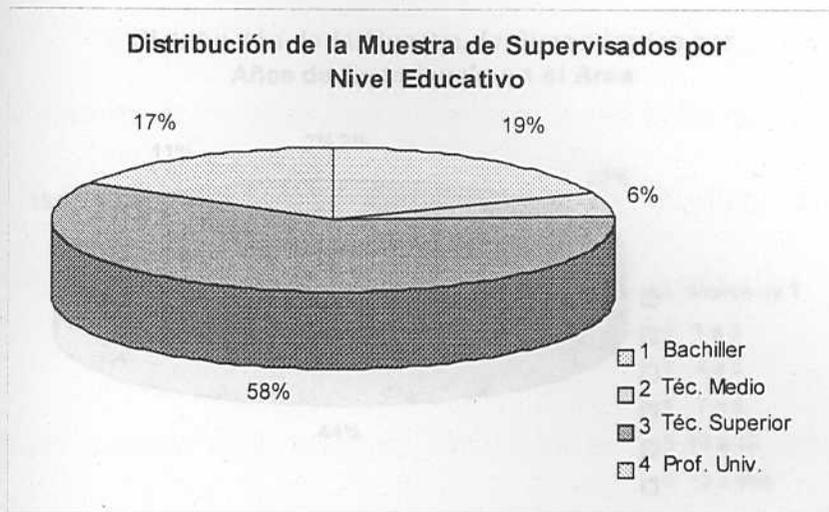


Figura N°9

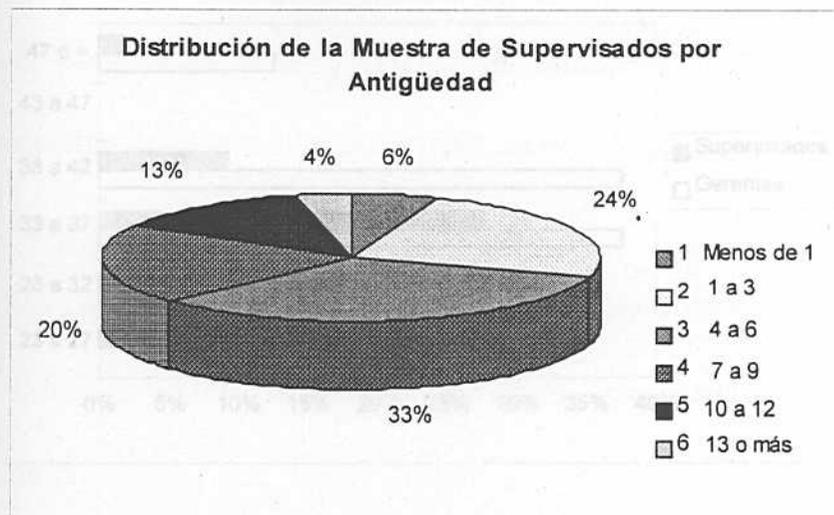


Figura N°10

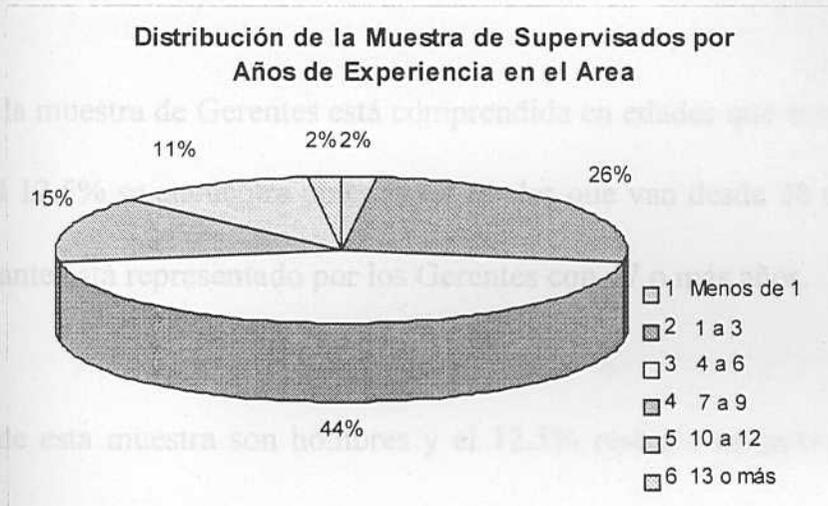
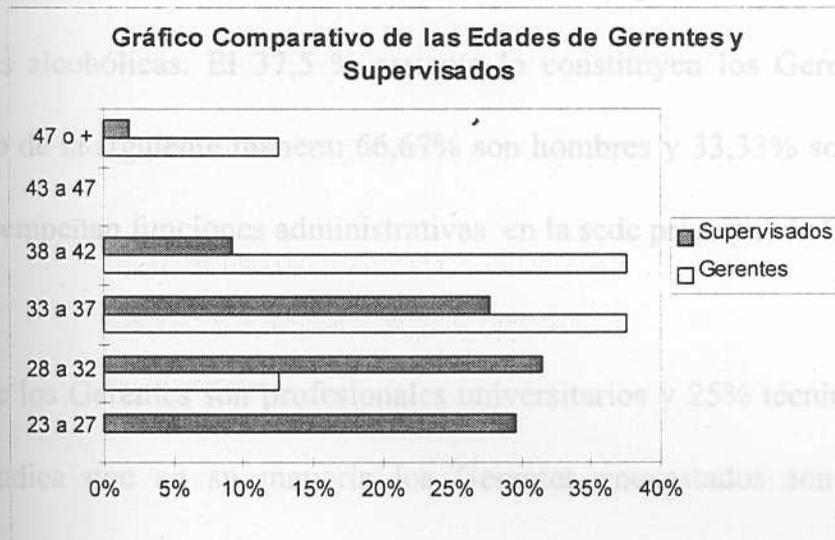


Figura N°11



Como se puede observar en los diagramas anteriores las principales características de los respondientes a los cuestionarios son:

a. Gerentes:

- El 75% de la muestra de Gerentes está comprendida en edades que oscilan entre 33 y 42 años. El 12,5% se encuentra ubicada en edades que van desde 28 a 32 años; y el 12,5% restante está representado por los Gerentes con 47 o más años.

- El 87,5% de esta muestra son hombres y el 12,5% restante mujeres, de lo cual se infiere que los cargos gerenciales en su gran mayoría están ocupados por hombres. De este porcentaje, el 62,5% corresponde a los Gerentes de Agencia, que son hombres en su totalidad dadas las características del negocio de distribución y venta de bebidas alcohólicas. El 37,5 % restante lo constituyen los Gerentes de Area, distribuido de la siguiente manera: 66,67% son hombres y 33,33% son mujeres, los cuales desempeñan funciones administrativas en la sede principal de DIPOMESA.

- El 63% de los Gerentes son profesionales universitarios y 25% técnicos superiores, lo cual indica que en su mayoría los Gerentes encuestados son profesionales universitarios.

- El 50% de la muestra tiene entre 10 y 12 años de experiencia en el área, el 25% entre 7 y 9 años de experiencia y el otro 25% se ubica en 13 o más años . Es importante destacar que el 62,5% de los Gerentes de Agencia desempeñaron antes de su cargo actual el cargo de Supervisor de Ventas.
- El 37% de los Gerentes respondientes tienen entre 10 y 12 años de antigüedad en Empresas Polar. El 38% tiene una antigüedad de 4 a 9 años y el 25%, 13 o más años. Al analizar los porcentajes obtenidos del indicador años de experiencia en el área con el indicador antigüedad, se puede inferir que los años de experiencia en el área que tienen la mayoría de los Gerentes, los tienen dentro de Empresas Polar.

En conclusión, las personas que ocupan cargos gerenciales mantienen su status por los años de experiencia dentro de la Empresa, más que por sus conocimientos, aspecto éste que quizás esté ligado a la cultura empresarial.

b. Supervisados:

- El 59,26% de los encuestados están ubicados en edades que oscilan entre los 28 y 37 años. Comparándolos con las edades de los Gerentes, se puede observar (ver figura N° 11) que existe una complementareidad entre las edades de los Gerentes y sus

Supervisados, es decir, que en los rangos inferiores que comprende edades entre 23 y 32 años se ubican mayor cantidad de Supervisados que Gerentes, y en los rangos de 33 a 42 años se ubican mayor cantidad de Gerentes que Supervisados. Esto nos lleva a concluir que aún cuando no existe mucha diferencia entre las etapas generacionales de ambos (Gerentes-Supervisados), la Empresa mantiene como política administrativa la selección de Gerentes con edades superiores a las edades de sus supervisados directos.

- El 74,07% de la muestra de Supervisados pertenece al sexo masculino y el 25,93% al femenino.
- El 58% de los Supervisados respondientes tienen un Nivel Educativo de Técnico Superior Universitario. El 17% son Profesionales Universitarios, el 19% son Bachilleres y el 6% Técnicos Medios.

Cuadro N° 9 Valores de Media Aritmética, Coeficiente de Variación y Asimetría

- El 44% de esta muestra tiene entre 4 y 6 años de experiencia en el área. El 28% se ubica entre menos de 1 y 3 años; y el 28%, 7 o más años de experiencia.

DIMENSION	INDICADOR	X-G	S-E	VAR-G	S	G	ASIMETRÍA
		1,6875	3,5363	0,125	0,201	0,251	-1,155
	Perseusión	1,6875	3,5363	0,125	0,201	0,251	-1,155

- El 33% de los supervisados encuestados tiene entre 4 a 6 años de antigüedad en Empresas Polar. El 30% tiene una antigüedad de menos de 1 año a 3 años; y el 37%

restante tiene de 7 a más años de antigüedad acumulada en la Empresa. Al analizar los porcentajes obtenidos del indicador años de experiencia en el área con el indicador antigüedad se puede inferir que los años de experiencia en el área que tienen la mayoría de los Supervisados, los tienen dentro de Empresas Polar.

B. Análisis de las Variables.

B.1. Análisis Estadístico Descriptivo de Gerentes y Supervisados por Dimensiones e Indicadores.

A continuación se presentan dos cuadros resumen extraídos de los Anexos N° 4 y 5, los cuales reflejan la media aritmética por indicador (o dimensión, según el caso), el coeficiente de variación y la asimetría pertenecientes a cada una de las preguntas correspondiente a las variables **Características del Liderazgo** (cuadro N° 9) y **Mecanismos de Transmisión** (cuadro N° 10).

Cuadro N° 9 Valores de Media Aritmética, Coeficiente de Variación y Asimetría de la Variable Características del Liderazgo

DIMENSION	INDICADOR	X-G	X-S	COEF. VAR.-G	COEF. VAR.-S	ASIMETRIA-G	ASIMETRIA-S
PODER	Persuasión	3,6875	3,3363	0,123 0	0,203 0,251	-1,155 0	-0,472 -1,834
				0,091 0,205	0,233 0,21	-2,268 -0,054	-1,097 -0,427
CAPACIDAD ANALITICA	Pens. Anal.	3,424	3,242	0,153 0,15	0,21 0,224	0,516 -0,289	-0,581 -0,394
				0,142 0,153	0,174 0,19	1,155 0	-0,134 -0,195

DIMENSION	INDICADOR	X-G	X-S	COEF. VAR.-G	COEF. VAR.-S	ASIMETRIA-G	ASIMETRIA-S
CAPACIDAD INTERPERS.	Const. Rel.	3,5	3,432	0,153 0,153 0,153 0,143	0,26 0,218 0,21 0,273	0 0 0,516 -0,516	-1,412 -1,479 -1,688 -1,607
	Rel. Interp.	3,5938	3,3485	0,18 0,123 0,143 0,123	0,21 0,254 0,219 0,222	-0,324 -1,155 -0,516 -1,155	-0,98 -0,912 -0,517 -1,502
ESTABILIDAD EMOCIONAL	Comp. ante situac. pres. y conf.	2,6563	2,3885	0,313 0,252 0,447 0,223	0,336 0,272 0,398 0,373	-0,66 0 0,732 0,054	-0,551 -0,161 0,498 0,594
CLARIDAD DE EXPRESION		3,75	3,41	0,143 0,091 0,123	0,157 0,171 0,190	-0,516 -2,268 -1,155	-1,111 -0,915 -0,223
CONSISTENCIA (sólo para superv.)			3,381		0,197 0,193 0,167		-0,210 -0,427 -1,157
CARISMA	Artic. Visión	3,7188	3,4128	0,153 0,091 0,091 0,123	0,273 0,2 0,145 0,166	0,516 -2,268 -2,268 -1,155	-0,626 -0,898 -1,607 -0,064
	Hab. Insp.	3,6875	3,387	0,143 0,143 0,143 0,091	0,192 0,240 0,252 0,120	-0,516 -0,516 -0,516 -2,268	0,940 -1,394 -0,351 -2,045
COMUNIC.	Escrita	3,7083	3,2687	0,123 0,143 0,123	0,232 0,175 0,202	-1,155 -0,516 -1,155	-0,916 -0,563 -0,135
SINERGIA	Innovación	3,5625	3,2495	0,143 0,205 0,123 0,123	0,215 0,231 0,227 0,192	-0,516 -0,054 -1,155 -1,155	-0,129 -0,136 -1,022 -0,940
	Delegación	3,6875	3,2678	0,267 0,123 0,091 0	0,336 0,247 0,232 0,162	-0,222 -1,155 -2,268 0	-0,575 -1,175 -1,034 -0,801

Del análisis del cuadro resumen anterior se puede extraer lo siguiente:

- En términos generales la media de respuesta de los Gerentes es de 3,5 y para los Supervisados es de 3,26, de una valor máximo de 4 puntos. Los indicadores en los cuales las respuestas de los Gerentes y Supervisados están por encima de sus respectivas medias son: **Persuasión, Construcción de Relaciones, Relaciones**

Interpersonales, Claridad de Expresión, Articulación de la Visión, Habilidad de Inspirar, Comunicación Escrita y Delegación. La desviación de los datos con respecto a las medias es baja, con una asimetría negativa hacia la derecha. Esto indica que existe una relación estrecha entre la imagen que los Gerentes tienen de sí mismos y la imagen que efectivamente transmiten a sus Supervisados.

- Los indicadores **Pensamiento Analítico** y **Comportamiento ante situaciones de presión y conflicto**, se encuentran por debajo de las medias para ambos grupos, con una desviación relativamente alta y con una asimetría positiva hacia la derecha. De lo anterior se desprende que ambos grupos coinciden en señalar que éstas dos características están poco presentes en los Gerentes encuestados.
- El indicador **Innovación** está por encima de la media para los Gerentes, pero por debajo de ella para los Supervisados. Esto indica que los Gerentes a los ojos de los Supervisados, son menos innovadores de lo que dicen ser.
- Es importante señalar que el indicador **Consistencia**, aún cuando no fue medido en los Gerentes, se encuentra en los Supervisados por encima de la media; lo cual indica que los Supervisados observan ésta característica como presente en los Gerentes.

- En conclusión podemos señalar que el indicador **Articulación de la Visión** es la característica considerada más relevante para los Gerentes, ya que obtuvo la media más alta y para los Supervisados el indicador **Construcción de Relaciones**.

Cuadro N° 10 Valores de Media Aritmética, Coeficiente de Variación y Asimetría de la Variable Mecanismos de Transmisión

DIMENSION	X-G	X-S	COEF. VAR.- G	COEF. VAR.- S	ASIMETRIA- G	ASIMETRIA- S
DESCRIPCION VERBAL DE VALORES	3,5833	3,5133	0,091 0	0,15 0,165	-2,268 0	-1,378 -1,245
			0,091 0,218	0,206 0,249	-2,268 0,324	-2,293 -0,771
			0,302 0	0,298 0,210	1,061 0	-0,038 -0,73
ENF. MED. Y CONT. VAL.	3,6042	3,3197	0 0,091	0,198 0,207	0 0,125	-1,37 -1,006
			0,123 0,091	0,174 0,180	0,164 -2,268	-0,174 -1,029
			0,5 0,123	0,29 0,265	-0,778 -1,155	-0,262 -1,043
MANEJO DE SITUACIONES CLAVES	3,7708	3,4415	0,143 0,143	0,195 0,194	-0,516 -0,516	-0,509 -0,745
			0,091 0,091	0,185 0,159	-2,268 -2,268	-1,110 -0,911
			0,123 0,091	0,178 0,183	-1,155 -2,268	-1,156 -0,190
ENSEÑANZA POR MEDIO DE LA FUNCION	3,8542	3,5753	0,091 0,091	0,118 0,165	-2,268 -2,268	-1,099 -1,245
			0,091 0,091	0,225 0,155	-2,268 -2,268	-1,852 -0,361
			0,091 0,123	0,155 0,225	-2,268 -1,155	-1,213 -1,421
CRITERIOS ASIGNACION DE RECOMPENSA	3,5833	3,2698	0,153 0,427	0,274 0,297	-1,713 -1,839	-0,330 -0,579
			0,091 0,189	0,154 0,205	-2,268 -2,268	-0,404 -1,442
			0,143 0,205	0,204 0,213	-0,516 -1,564	-0,721 -1,651
CRITERIOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	3,6042	3,2647	0,143 0,143	0,216 0,194	-0,516 -0,516	-1,473 -0,481
			0,123 0,091	0,233 0,187	-1,155 -2,268	-0,666 -0,536
			0,143 0,123	0,211 0,209	-0,516 -1,155	-0,526 -0,332
CRITERIOS DE PROMOCION	3,7083	3,164	0,143 0,123	0,280 0,262	-0,516 -1,155	-1,014 -0,633
			0,123	0,231	-1,155	-0,306

Del análisis del cuadro resumen anterior se puede extraer lo siguiente:

- En términos generales la media de respuesta de los Gerentes es de 3,67 y para los Supervisados es de 3,36, de un valor máximo de 4 puntos. Las dimensiones en las cuales las respuestas de los Gerentes y Supervisados están por encima de sus respectivas medias son: **Manejo de Situaciones Claves** y **Enseñanza por Medio de la Función**; con una desviación relativamente baja y con una asimetría negativa hacia la derecha.
- Las dimensiones **Énfasis, Medida y Control de Valores, Criterios de Asignación de Recompensas y Criterios de Reclutamiento y Selección** están por debajo de la media de cada grupo. Esto significa que éstos mecanismos son menos usados por los Gerentes que los señalados en el párrafo anterior.
- El mecanismo **Descripción Verbal de Valores** se encuentra por encima de la media para los Supervisados, pero por debajo de ella para los Gerentes. De esto podemos concluir que los Gerentes utilizan este mecanismo de forma inconsciente, tal y como lo expresa Edgar Schein en el concepto Mecanismos de Transmisión en su libro "Cultura Empresarial y Liderazgo".

- La dimensión **Criterios de Promoción** se encuentra para los Gerentes por encima de la media y para los Supervisados por debajo de ella. Esto refleja que los Gerentes utilizan éste mecanismo menos de lo que dicen utilizarlo.

En conclusión, podemos señalar que el mecanismo **Enseñanza por Medio de la Función** es considerado por ambos grupos como el más frecuentemente utilizado por los Gerentes. Es decir, el mecanismo más utilizado por los Gerentes para transmitir los valores culturales organizacionales, es su propio ejemplo en el ejercicio de sus funciones. Esto refuerza aún más el objetivo central de este estudio.

B.2. Representación Gráfica de las Diferencias de las respuestas de Gerentes y Supervisados por variables.

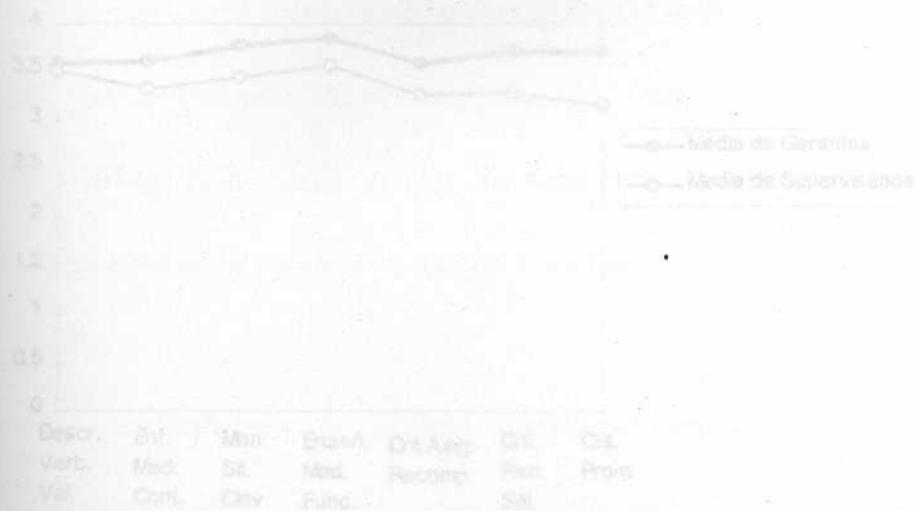


Figura N°12

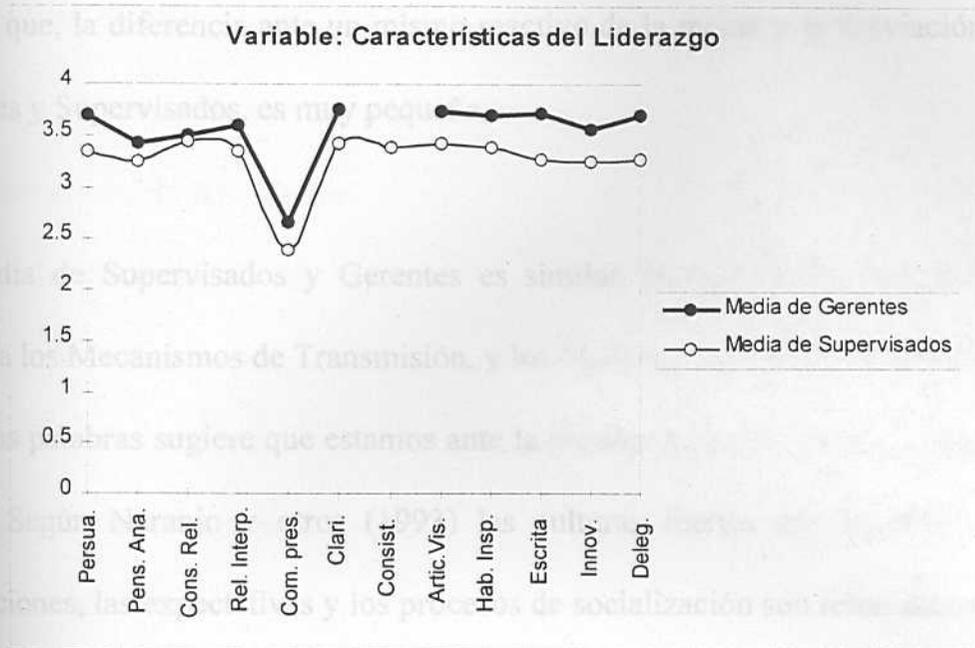
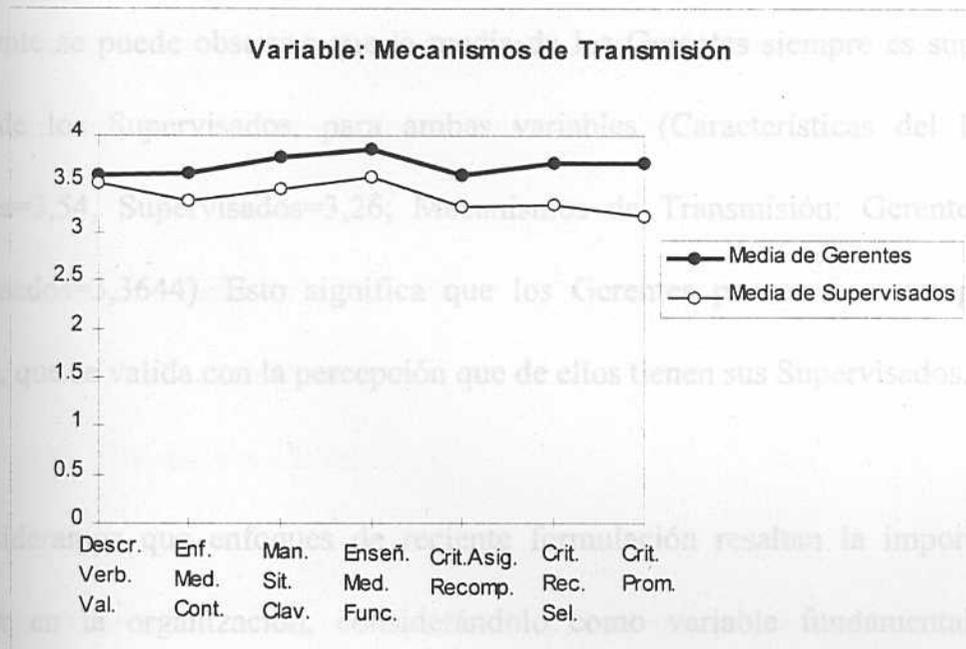


Figura N° 13



Para ser consistentes con el objetivo de nuestro estudio podemos advertir en la solución gráfica que, la diferencia ante un mismo reactivo de la media y la desviación entre los Gerentes y Supervisados, es muy pequeña.

Construcción de Relaciones.

La media de Supervisados y Gerentes es similar, lo cual indica que el Liderazgo refuerza los Mecanismos de Transmisión, y los Mecanismos a su vez al Liderazgo. Esto en pocas palabras sugiere que estamos ante la presencia de una Cultura Organizacional fuerte. Según Naranjo y otros (1993) las culturas fuertes son aquellas donde las percepciones, las expectativas y los procesos de socialización son retomados de manera constante e intensa (citado por Blasco y Gzásó, 1994, pág. 47).

Delegación.

Igualmente se puede observar que la media de los Gerentes siempre es superior a la media de los Supervisados, para ambas variables (Características del Liderazgo: Gerentes=3,54, Supervisados=3,26; Mecanismos de Transmisión: Gerentes=3,6725, Supervisados=3,3644). Esto significa que los Gerentes poseen una autopercepción sesgada, que se valida con la percepción que de ellos tienen sus Supervisados.

Manejo de Situaciones Claves.

Si consideramos que enfoques de reciente formulación resaltan la importancia del seguidor en la organización, considerándolo como variable fundamental en toda investigación del proceso de liderazgo, podemos, utilizando las respuestas de los

Supervisados, realizar una tipificación de las Características del Liderazgo en el campo estudiado. A continuación se presentan las Características en forma descendente, tomando como punto de partida la media más alta:

- **Construcción de Relaciones.**

- **Articulación de la Visión.**

- **Claridad de Expresión.**

- **Habilidad de Inspirar.**

- **Relaciones Interpersonales.**

- **Persuasión.**

- **Comunicación Escrita.**

- **Delegación.**

En cuanto a los Mecanismos de Transmisión, podemos observar que los más utilizados por los Gerentes, por encontrarse por encima de la media de los Supervisados, son los siguientes:

- **Enseñanza por Medio de la Función.**

- **Descripción Verbal de Valores.**

- **Manejo de Situaciones Claves.**

B.3. Representación Gráfica de la Media Aritmética y Desviación Standard de Gerentes y Supervisados por Valores Rectores.

Figura N° 14

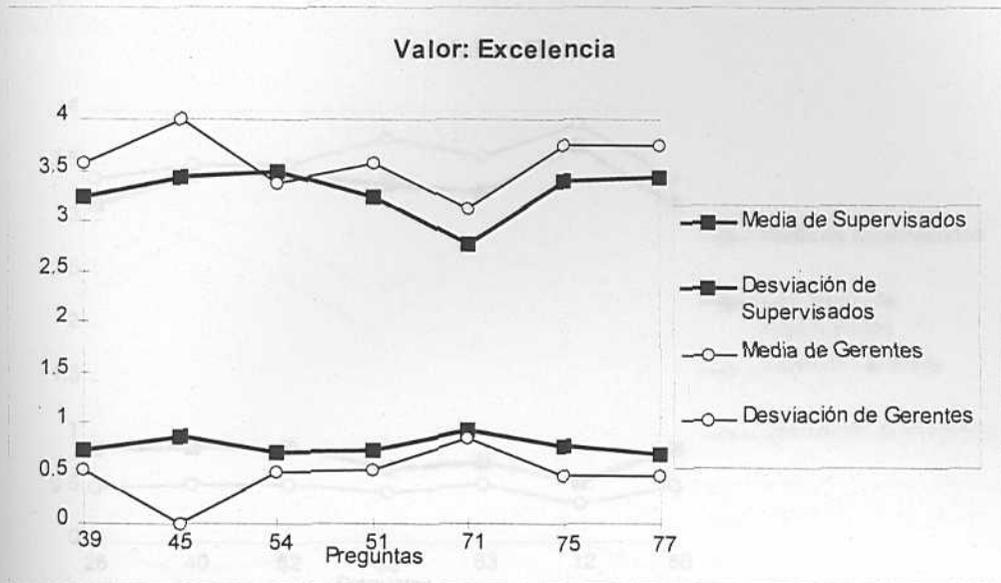


Figura N° 15

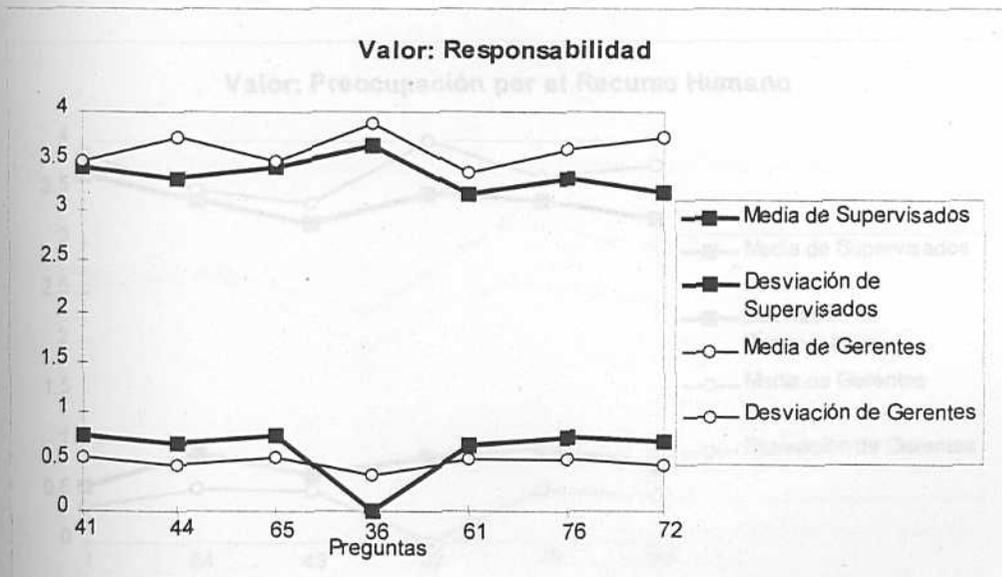


Figura N° 16

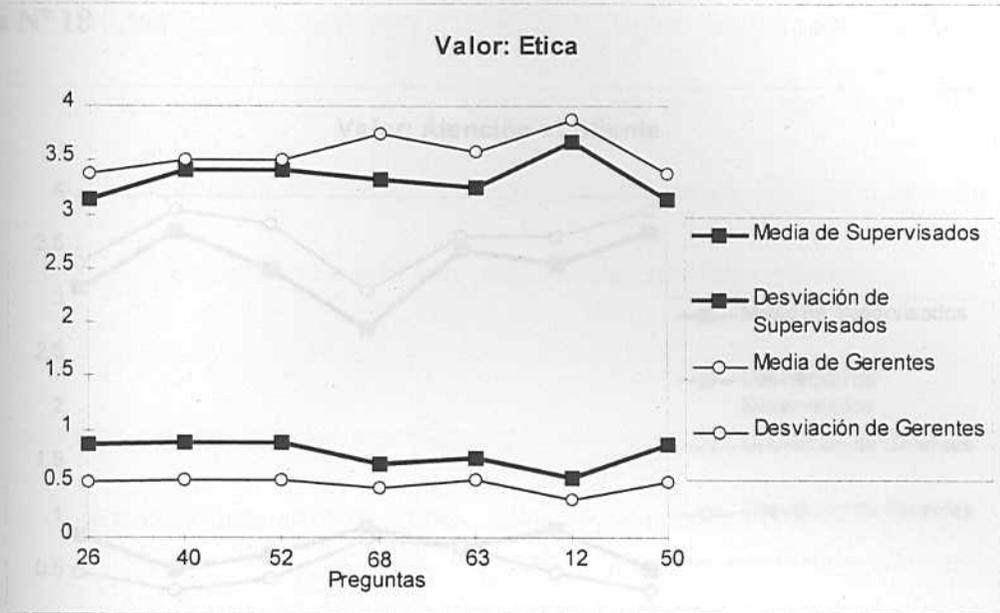


Figura N° 17

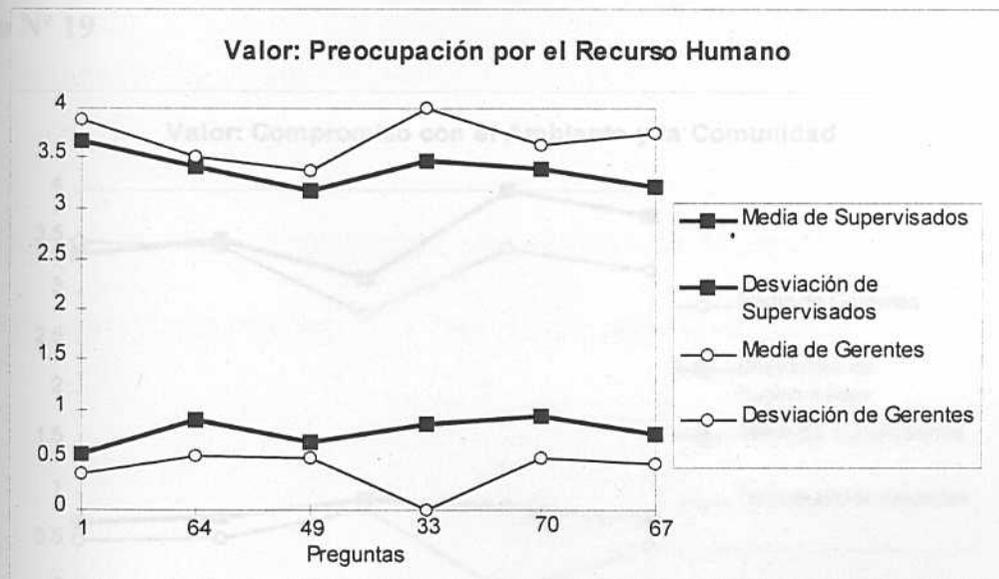


Figura N° 18

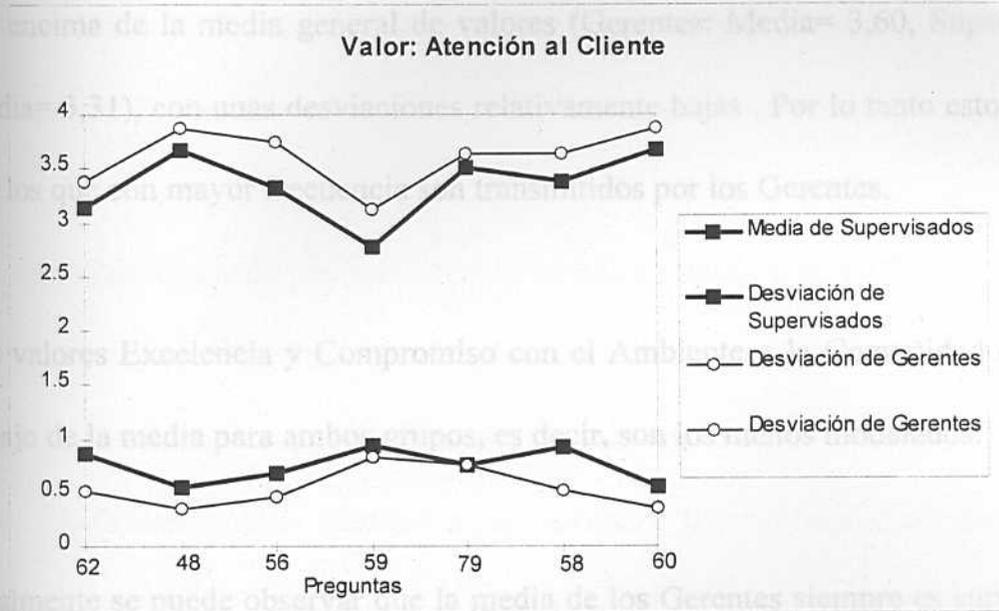
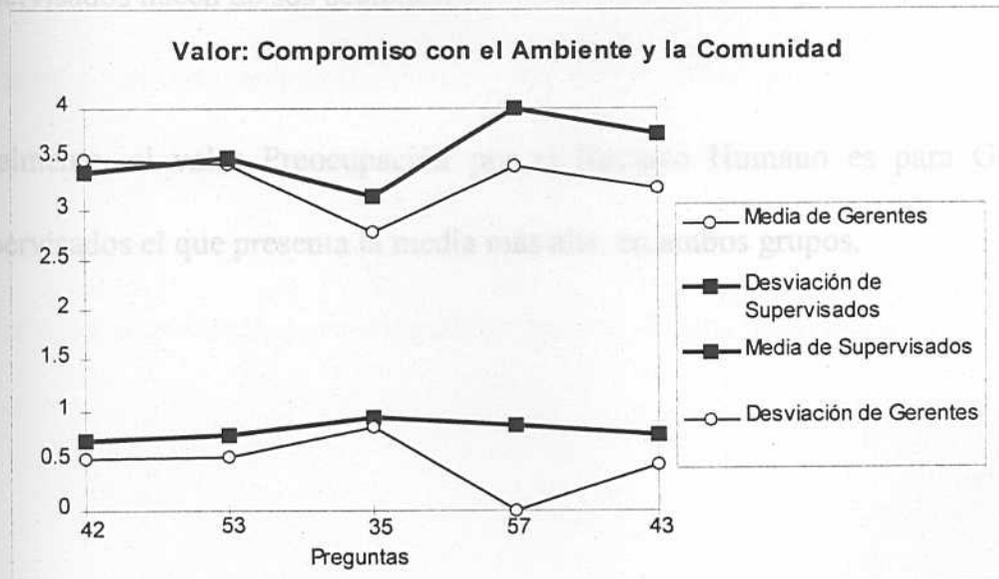


Figura N° 19



De los gráficos anteriores se pueden extraer las siguientes observaciones:

- Los valores Preocupación por el Recurso Humano, Atención al Cliente, Responsabilidad y Etica, son para Gerentes y Supervisados, los que se encuentran por encima de la media general de valores (Gerentes: Media= 3,60, Supervisados: Media= 3,31), con unas desviaciones relativamente bajas . Por lo tanto estos valores son los que con mayor frecuencia son transmitidos por los Gerentes.
- Los valores Excelencia y Compromiso con el Ambiente y la Comunidad están por debajo de la media para ambos grupos, es decir, son los menos modelados.
- Igualmente se puede observar que la media de los Gerentes siempre es superior a la media de los Supervisados, en todos los valores. Esto significa que los Gerentes poseen una autoevaluación sesgada, que se valida con la evaluación que sus Supervisados hacen de sus acciones.
- Finalmente, el valor Preocupación por el Recurso Humano es para Gerentes y Supervisados el que presenta la media más alta, en ambos grupos.

C. Coeficiente Alfa de Cronbach.

Para evaluar la consistencia interna o la homogeneidad del cuestionario se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach. Para ello, en primer lugar, se calculó una matriz de Correlación de Pearson (ver anexos N° 6 y 7), de donde se obtuvo el citado coeficiente.

La confiabilidad estimada por consistencia interna es un Alfa de 0,973 (ver anexo N° 8), lo cual es un valor bastante alto, ya que el Alfa de Cronbach se considera entre 0,40 y 0,85. Este resultado se puede explicar por tres razones:

1. El Coeficiente Alfa tiende a subestimar la confiabilidad de pruebas multidimensionales.
2. Según Cronbach (1950), "algunas personas, al presentarles una serie de afirmaciones y pedirles que indiquen si asienten o disienten de ellas tienden a expresar conformidad con independencia del contenido de las afirmaciones que se les somete"... "Algunos investigadores (por ejemplo, Couch y Keniston, 1960; Jackson y Messick, 1958, 1961) estimaron esta tendencia a asentir (o, por otro lado, a disentir) como una característica importante y relativamente estable de los individuos" (Selltiz, 1980, pág.233).

3. El hecho de que la correlación sea alta no significa que el instrumento tenga una calidad inobjetable. Se puede decir entonces que hubo un Efecto de Lenidad por parte de los respondientes ante los reactivos; este efecto ocurre cuando los sujetos encuestados tienden a “dar altas puntuaciones de forma indebida por miedo, amistad o intereses particulares” (Manual de Gestión del Desempeño, 1993). Asumiendo esta explicación sólo para Supervisados.

D. Conclusiones Fase Descriptiva.

En términos generales podemos concluir de esta primera fase, que desde el punto de vista descriptivo hay homogeneidad y semejanza, en las respuestas emitidas y en las características predominantes de los respondientes (edad, antigüedad, años de experiencia en el área, media aritmética y coeficiente de variación). En consecuencia, se puede decir que no hay diferencias significativas entre ambos niveles funcionales, lo cual lleva a concluir que en términos psicosociales existe una estructura bastante homogénea y en términos sociológicos puede expresarse como un patrón de cultura fuerte en torno a los reactivos de los instrumentos aplicados.

Este valor de Alfa 0,973 fue calculado para Supervisados, y al hacer el cálculo para Gerentes el número muestral fue muy bajo, y el grado de consenso evidenciado en la respuesta dió un Alfa más alto, lo cual indica que existe un patrón de respuesta cultural.

Cuadro N° II Diferencias de Respuesta entre Gerentes y Supervisados

PREGUNTAS	INDICADOR
7	Persuasión
E. Análisis de Varianza de los Datos.	Comportamiento ante situaciones de presión y conflicto
27	Estabilidad de respuesta
31	Articulación de la voz
35	Valor: Atención
64	Enfasis, medida y control de voz
67 - 77	Humanidad
	Criterios de Reclutamiento y Selección
	Valor: Preocupación por el Recurso
78	Comunicación escrita

Para calcular el nivel funcional como variable independiente, siendo el Grupo 1 los Supervisados y el Grupo 2 los Gerentes se utilizó la prueba T de Student, la cual es un estadístico que permite “visualizar la forma de la distribución para muestras pequeñas tomadas de una población normal” (Mendenhall y Reinmuth, 1981, pág.242).

Es conveniente aclarar que a los efectos de este cálculo hubo que eliminar 10 pruebas de Supervisados y 1 de Gerente, ya que los instrumentos tenían respuestas con datos incompletos, generando errores (error missing) y obteniéndose una heterogeneidad alta en los resultados cuando no es así; en consecuencia se falseaban los resultados (ver anexo N° 9).

El análisis fue hecho con dos colas con el fin de contrastar con un α igual a 0,05, tomando $p \geq 0,05$, como no significativo y $p \leq 0,05$ como significativo. El resultado

fue que hay diferencias significativas entre las respuestas de Gerentes y Supervisados ante una misma pregunta en los siguientes ítems:

Cuadro N° 11 Diferencias de Respuesta entre Gerentes y Supervisados

PREGUNTAS	INDICADOR
7	Persuasión
20	Comportamiento ante situaciones de presión y conflicto
27	Habilidad de inspirar
31	Innovación
55	Articulación de la visión
60 - 72	Criterios de Promoción Valor: Atención al cliente - Responsabilidad
64	Énfasis, medida y control de valores Valor: Preocupación por el Recurso Humano
67 - 77	Criterios de Reclutamiento y Selección Valor: Preocupación por el Recurso Humano - Excelencia
78	Comunicación escrita

Posteriormente se realizó una Prueba de Homogeneidad (ver anexo N° 10) para verificar la diferencia entre las desviaciones standard de los sujetos del Grupo 1 (Supervisados) y los sujetos del Grupo 2 (Gerentes), utilizando un α igual a 0,05 y como variable independiente el nivel funcional.

Las preguntas para ambos grupos donde las respuestas son más homogéneas son:

6. Limitaciones y Dificultades presentadas en el Trabajo de Campo.

Cuadro N° 12 Homogeneidad de respuestas entre Gerentes y Supervisados

PREGUNTAS	INDICADOR
22	Relaciones interpersonales
30	Delegación
64	Enfasis, medida y control de valores Valor: Preocupación por el Recurso Humano

Esto significa que las desviaciones standard de los Gerentes y Supervisados en estas preguntas, es casi nula.

F. U de Mann-Whitney (Estadística No Paramétrica)

Con el fin de corroborar los resultados de la prueba T de Student se realizó la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney, la cual consiste en determinar si dos muestras a y b provienen de poblaciones con igual distribución (Mendenhall y Reinmuth, 1981, pág. 596).

El resultado de esta prueba fue el mismo que el estadístico paramétrico T de Student, es decir, existen diferencias significativas entre las respuestas de Gerentes y Supervisados en las preguntas anteriormente señaladas (ver cuadro N° 11).

G. Limitaciones y Dificultades presentadas en el Trabajo de Campo.

1. Dificultades generales en la aceptación del estudio. Ligeras barreras para tomar la decisión de realizar el trabajo de campo en la citada Empresa.
2. Personas de vacaciones y reposo en el nivel supervisorio, lo cual afecta la muestra del estrato y como consecuencia la de los Supervisados directo.
3. Falta de concentración de los respondientes en un sitio específico, lo cual pudo haber afectado los resultados del estudio.
4. A pesar de que se le dieron instrucciones precisas a los respondientes en cuanto al anonimato del cuestionario, se presentaron omisiones en el registro de las respuestas, lo cual afectó la tabulación estadística cuantitativa, generando errores por pérdida (error missing) y por lo tanto la estabilidad de los cálculos. Esto sucedió con un Gerentes y 10 Supervisados, tomándose la decisión de excluirlos del Análisis de Varianza Paramétrico y No Paramétrico (T de Student y U de Mann-Whitney) por el efecto que estaban causando.

5. La mortalidad del estudio fue de 43,589% distribuido de la siguiente manera: del 100% de la mortalidad: 70,6% (24 Supervisados) corresponde a la mortalidad de campo explicada en el punto 3.; y 29,3% (10 Supervisados) correspondiente a la mortalidad por errores en el llenado del formulario.

H. Análisis de Contenido de los Cuestionarios: Parte C

Después de realizar un análisis de contenido de las preguntas abiertas pertenecientes a la Parte C del cuestionario, pudimos resumir en el siguiente cuadro, las respuestas más frecuentes donde coincidían Gerentes y Supervisados:

Cuadro N° 13 Resumen Tabular de las Respuestas de Gerentes y Supervisados de la Parte C del Cuestionario.

Nivel Funcional	Pregunta a.	Pregunta b.	Pregunta c.
Gerentes - Supervisados	<ul style="list-style-type: none"> - Claridad de expresión. - Valores Organizacionales. - Enseñanza de la Excelencia por medio de la función. - Delegación. 	<ul style="list-style-type: none"> - La mayoría de las veces. - Por medio del trabajo constante. - En el trabajo diario. - Resolviendo problemas. - Siempre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Por medio de reuniones. - Por medio del ejemplo. - De múltiples formas. - Escuchando la opinión de otros y fomentado su participación.

Nivel Funcional	Pregunta a.	Pregunta b.	Pregunta c.
Gerentes - Supervisados	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones interpersonales. - Descripción verbal de valores. - Construcción de relaciones. - Descripción verbal valor Preocupación por el Recurso Humano. - Habilidad de inspirar 		<ul style="list-style-type: none"> - De manera cordial y con confianza. - Transmitiendo sus conocimientos.

Como se pudo observar, las Características del Liderazgo y los Mecanismos de Transmisión señaladas por los encuestados, coinciden con las que obtuvieron las medias más alta en el análisis Estadístico Descriptivo, esto confirma la presencia de ellas en el campo de estudio.

I. Discusión de Resultados.

Después de haber analizado los resultados que arrojaron las respuestas, luego de someterlas a las pruebas estadísticas descriptivas e inferenciales, podemos realizar una discusión global apoyándonos en las afirmaciones de algunos autores relacionados con el tema de estudio.

En primer lugar, señalaremos que de acuerdo a la tipificación realizada en la parte B.2 del Análisis de Resultados, el liderazgo presente en DIPOMESA es un Liderazgo Transaccional. A continuación se presenta un cuadro comparativo de las Características del Liderazgo encontradas en el campo y las habilidades del Liderazgo Transaccional:

Cuadro N° 14 Características del Liderazgo/Liderazgo Transaccional

CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO ENCONTRADAS	LIDERAZGO TRANSACCIONAL
• Habilidad de inspirar.	• Habilidad inspirar
• Articulación de la visión - Persuasión	• Habilidad visionaria
• Consistencia	• Habilidad para tener valores congruentes
• Delegación	• Habilidad de delegar poder
• Claridad de expresión - Comunicación escrita	• Habilidad de autoentendimiento
• Construcción de relaciones - Relaciones interpersonales	• Habilidad para conocer las necesidades y deseos de los subordinados

El Liderazgo Transaccional se caracteriza por ser un liderazgo “reactivo y contingencial”(Bass, 1985, pág. 171). La presencia de este liderazgo en esta Distribuidora se debe al área en donde se desenvuelve la misma (servicios), y las características del negocio, la venta y distribución de bebidas. Por esta razón este tipo de unidad de negocio requiere de una dinámica de trabajo acorde con las exigencias del

día a día (atención inmediata al cliente, resolución rápida de problemas, intercambio de opiniones, etc.).

Además, tal y como lo señala Bernard M. Bass (1985) el líder transaccional carece de la habilidad para asignar recompensas y coincidentalmente los Mecanismos de Transmisión de nuestro estudio que obtuvieron las más bajas puntuaciones entre los Supervisados, fueron: **Criterios de Reclutamiento y Selección** y **Criterios de Promoción.**

Con respecto a los Mecanismos que obtuvieron las medias más alta para los Supervisados, que fueron **Enseñanza por Medio de la Función, Descripción Verbal de Valores** y **Manejo de Situaciones Claves**, podemos decir que coinciden con lo expuesto anteriormente sobre la naturaleza del negocio.

Los valores que están siendo modelados a través de los mecanismos anteriores son: Preocupación por el Recurso Humano, Atención al Cliente y Responsabilidad. Podemos afirmar que los Gerentes pertenecientes a DIPOMESA están modelando éstos valores culturales, ya que sus Supervisados directos afirman estar percibiéndolos de las acciones de sus supervisores. Esto confirma lo señalado por Edgar Schein (1985) con respecto a que "la cultura se aprende y tan sólo puede ser entendida en el contexto

de un modelo de aprendizaje evolutivo y dinámico” (Schein, 1985, pág. 177) y lo señalado por Alberto Bandura, cuando afirma que “...observando la conducta de otros, uno se forma una idea de cómo se ejecutan nuevas conductas y en ocasiones posteriores, esta información codificada sirve como una guía para la acción” (Bandura, 1982, pág.22).

Es importante destacar que además de lo anteriormente expuesto, existe por parte de los Gerentes (Líderes) un conocimiento preciso de los valores señalados, que hace posible el modelaje de los mismos. Esta condición es expresada por Bass, Kcusses y Posner (1991) cuando dicen que los líderes debe conocer sus valores y vivirlos con la finalidad de establecerlos y ejemplificarlos. Sin embargo, dada la naturaleza de los mecanismos que utilizan, se puede pensar que éstos no son plenamente conscientes para los Gerentes (Líderes), pero los Supervisados lo perciben en ellos.

La principal consecuencia de que haya convergencia en éstos tres valores rectores, es el fortalecimiento de la cultura, debido a que hay una transmisión y enseñanza de los valores culturales organizacionales, lo cual le facilita enfrentar nuevos retos y cambios producidos en el medio ambiente.

En el caso de la División Cervecera de Empresas Polar, a la cual pertenece DIPOMESA, es conocido que cuenta con el aval de ser una empresa con predominio en el mercado, de estar centrada en la técnica con la cual produce y de atender a su recurso humano bajo un enfoque de tipo familiar. Este hecho se resume en la siguiente afirmación realizada por Deal y Kennedy en su libro "Culturas Corporativas", "las compañías que se guían por fuertes valores compartidos tienden a reflejar esos valores en el diseño de su organización formal" (Deal y Kennedy, 1985, pág.32).

Tal y como se dijo en la parte B.2 del Análisis de resultados, en términos psicosociales existe en esta Unidad una estructura homogénea, porque su sistema socioestructural "está compuesto de interacciones de las estructuras formales, de las estrategias, políticas y procesos gerenciales, así como todos los elementos auxiliares de la vida y el funcionamiento organizacional (objetivos y metas formales, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección, de reclutamiento y formación, etc.)" (Abravanel, 1992, pág.30). Esto quiere decir, que la empresa diseña sus prácticas administrativas en base a su cultura, con el fin de operar de manera consistente. Por ejemplo, según los resultados encontrados, existe una gran proporción de Gerentes cuyos años de experiencia en el área han transcurrido únicamente dentro de Empresas Polar, igualmente al comparar las edades de los Gerentes y sus Supervisados, encontramos que son complementarias.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

- Existe un liderazgo en DIPOMESA caracterizado por los siguientes elementos:
Capacidad Interpersonal (Construcción de relaciones-Relaciones interpersonales), **Carisma** (Articulación de la Visión - Habilidad de inspirar), **Claridad de Expresión, Poder** (Persuasión), **Consistencia, Comunicación Escrita y Sinergia** (Delegación), de acuerdo con estas características, este liderazgo corresponde al **Liderazgo Transaccional**.
- Las Características presentes con menos frecuencia en el liderazgo de DIPOMESA son: **Innovación, Pensamiento Analítico y Comportamiento ante Situaciones de Presión y Conflicto**.
- Los Mecanismos de Transmisión más utilizados por la Gerencia son:
Enseñanza por Medio de la Función, Descripción Verbal de Valores y Manejo de Situaciones Claves.

Los Mecanismos de Transmisión menos utilizados son: **Enfasis, Medida y Control de Valores, Criterios de Asignación de Recompensas, Criterios de Reclutamiento y Selección y Criterios de Promoción.**

- Del punto anterior se desprende que los Gerentes de esta Distribuidora hacen uso equitativo y adecuado de los diversos Mecanismos de Transmisión, aún cuando no sea conscientemente.
- La Empresa manifiesta una cultura fuerte con visos de conocimientos de los Mecanismos de Transmisión, aunque no existe un entrenamiento claro destinado a ello.
- Los Valores Culturales Organizacionales predominantemente modelados por la Gerencia son: Preocupación por el Recurso Humano, Atención al Cliente, Responsabilidad y Ética.

RECOMENDACIONES

- Las edades de los Gerentes y sus Supervisados son complementarias entre sí, además existe una gran proporción de Gerentes cuyos años de experiencia en el área han transcurrido únicamente dentro de Empresas Polar, lo cual indica que han experimentado una cierta internalización de los Valores Culturales Organizacionales.

- Hay compatibilidad entre la cultura de la Empresa, su sistema socioestructural y los empleados de la misma.
- Para concluir, podemos decir que el objetivo de nuestro estudio ha sido comprobado, ya que dentro del campo estudiado sí existe un liderazgo, que por medio de los Mecanismos de Transmisión: **Enseñanza por Medio de la Función, Descripción Verbal de Valores y Manejo de Situaciones Claves**, modelan los Valores Culturales Organizacionales: Preocupación por el Recurso Humano, Atención al Cliente, Responsabilidad y Etica. Todo esto nos permite reafirmar lo señalado por Edgar Schein en su libro "Cultura Empresarial y Liderazgo", que "la función única y esencial del Liderazgo es la manipulación de la cultura" (Schein, 1985, pág. 307).

Todo lo anteriormente expresado, se muestra gráficamente en un cuadro comparativo que se presenta en la siguiente página.

B. RECOMENDACIONES

1. Realizar una investigación de igual características que ésta, pero en un universo muestral mayor, tomando en cuenta la naturaleza del trabajo, no solamente distribución y venta, sino también a nivel de producción, corporativo y no corporativo.

ANALISIS DEMOGRAFICO

Edad Gerentes:	Edad Supervisados
De 33 a 42 años 75%	De 28 a 37 años 59,26%
Experiencia en área:	Experiencia en área:
10 a 12 años 50%	4 a 6 años 44%
Antigüedad:	Antigüedad:
10 a 12 años 37%	4 a 6 años 33%

ANALISIS CUANTITATIVO

Características del Liderazgo:
Construcción de Relaciones
Articulación de la Visión
Claridad de Expresión
Habilidad de Inspirar
Consistencia
Relaciones Interpersonales
Persuasión
Comunicación Escrita
Delegación

Mecanismos de Transmisión:
Enseñanza por Medio de la Función
Descripción Verbal de Valores
Manejo de Situaciones Claves

Valores:
Preocupación por el R.H.
Atención al Cliente
Responsabilidad
Etica

ANALISIS DE CONTENIDO

Características del Liderazgo:
Construcción de Relaciones
Claridad de Expresión
Relaciones Interpersonales
Habilidad de Inspirar
Delegación
Persuasión

Mecanismos de Transmisión de Valores:
Enseñanza de la Excelencia por Medio de la Función
Descripción Verbal de Valores
Descripción Verbal del valor Preocupación por el R.H

2. Aplicar el instrumento en otras Distribuidoras de la División Cervecera de Empresas Polar, que tengan características demográficas similares a la estudiada, con el fin de verificar el grado de homogeneidad entre las respuestas y el grado de generalización de los resultados.
3. Planteamos la posibilidad, de ampliar la escala numérica (de 1 a 4), a los efectos de obtener un continuo de mayor rango que permita a los sujetos ubicarse en el mismo y plasmar su vivencia laboral, de forma más discriminativa. Aunque es conocido, que al ampliar la escala las personas tienden a ubicarse en los puntos medios o no la utilizan en su totalidad, afectando en consecuencia los resultados.
4. Pensamos que dividir el cuestionario en dos bloques separados y aplicarlos en una misma sesión con lapsos de descanso entre uno y otro, así como administrarlo conjuntamente a todos los sujetos en un salón destinado para tal fin, podría por un lado, disminuir el número de cuestionarios con respuestas incompletas, y por otro aumentar el grado de discriminabilidad.
5. Realizar un análisis multivariable por nivel funcional, si se aumenta la población muestral.

A nivel organizacional, recomendamos:

- CAPITULO VI. BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS
6. Diseñar planes de entrenamiento destinados a los Gerentes, con el fin de ampliar en ellos el conocimiento de los Mecanismos de Transmisión de Valores, como medio de mantenimiento y perpetuación de la cultura.
 7. Socializar a los empleados hacia el conjunto de valores requeridos, con la finalidad de que la persona conozca los valores de la Empresa, así como las conductas esperadas, a través de entrenamiento, sistemas de recompensas y de programas de comunicación corporativas.
 8. Establecer un sistema de entrenamiento dirigido a los Gerentes, para formarlos en los aspectos de cultura y valores, a fin de que puedan adquirir los conocimientos necesarios para ser capaces de dar respuesta a las exigencias internas a la organización como externas al mercado.

CAPITULO VI. BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS

- ALLAIRE, Abravanel y otros (1988): "Cultura Organizacional". Fondo Editorial Legis. Montreal-Canadá. Cap. 1 y 4, pág., 3-33 y pág 91-114.
- BANDURA, Alberto (1982): "Teoría del Aprendizaje Social". Traducción por Angel Riviere. Espasa-Calpe, S.A. Madrid
- BENNIS, Warren, NANUS, Burt (1985): "Líderes, las Cuatro Claves del Liderazgo Eficaz". Editorial Norma, Bogotá-Colombia.
- BENNIS, Warren, (1990): "Cómo llegar a ser líder". Editorial Norma, Bogotá-Colombia.
- BLAZCO, M., GAZSÓ SILVIA (1994): "Diagnóstico de los Valores Culturales en la División Cervecera de Empresas Polar C.A: Estudio Comparativo entre los Valores Originales de los Fundadores y los del Nivel Gerencial".
- COVEY, Stephen (1994.): "Liderazgo centrado en Principios". Editorial Paidós. Buenos Aires-Argentina. Pág. 39.
- COVEY, Stephen (1995): "Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva", Editorial Paidós, Barcelona-España.

- DILENSCHNEIDER, Robert (1991): "A Briefing for Leaders".
Harper Business,. U.S.A.. Pág.34.
- ECO, Humberto (1990): "Cómo se hace una Tesis".
Editorial Gedisa.México.Pág 27-54.
- GARDNER, John W. (1990): "On leadership", Free Press, New York-USA.
- GIBSON; IVANCEVICH; DAMELLY (1983): "Organizaciones, Conductas,
Estructura y Procesos". Editorial
Interamericana, México..Cap
8-9, pág.188-210.
- GOLDHABER, Herald (1976): "Organizational Communication".
Wm.C.Brown Company Publishers. Pág. 134.
- HOFSTEDE, Geert (1985): "Culture and Organizations".
Editorial McGraw Hill.London,England. Part III. Pág.192.
- JAAP, Tom (1990): "Desarrollo del Liderazgo".
Fondo Editorial. Colombia. Pág.145.
- KAST,F.;ROSENZWIG,J (1989): "Administración en las Organizaciones".
Editorial McGraw Hill.4ª Edición.México.Pág. 380-381.

- KCUSSES, James M., Posner, Barry Z., Bass, Jossey (1991): "The Leadership Challenge", Editorial McGraw Hill, Madrid, España. Pág. 707. Publishers, USA.
- MORRIS, Charles. (1987): "Psicología un Nuevo Enfoque". Editorial McGraw Hill, Madrid, España. Pág. 409.
- KEITH, D.; NEWSTROM, J (1989): "Comportamiento Organizacional" Editorial McGraw Hill, México. Pág. 166. El Comportamiento Humano en el Trabajo.
- NARANJO, José y Otros (1993): "Aproximación al Cambio de Culturas Organizacional y Sentido de la Vida". Editorial McGraw Hill, 8°. Edición. México. Pág. 561.
- KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. (1985): "Administración". Editorial McGraw Hill, 8°. Edición. México. Pág. 561.
- MORRIS, J.M. (1984): "Psicología de la Organización". Editorial McGraw Hill, Madrid-España. UNED.
- KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Henry. (1990): "Administración". Editorial McGraw Hill, 9°. Edición. Madrid-España. Cap 18, pág 497-519.
- ROSEBACH, William E, TAYLOR, Robert. (1989): "Contemporary Issues in Management". McGraw Hill, New York, U.S.A. Pág. 172-173.
- KOTTER, J. (1990): "¿What Leaders Really Do?". Harvard Business Review. Vol. 68. N° 3. Mayo-Junio.
- MORRIS, Edgar (1985): "Organizational Culture and Leadership". McGraw Hill, New York, U.S.A. Pág. 158.
- MENDENHALL, William y James Reinmuth (1981): "Estadística para Administración y Economía", Grupo Editorial Iberoamericana, México.

- MORALES, Francisco y otros (1994): "Psicología Social".
Editorial McGraw Hill. Madrid-España..Pag. 702.
- MORRIS, Charles. (1987): "Psicología un Nuevo Enfoque".
Prentice, Hall. Hispanoamericana. 5ª Edición. México. Pág
409.
- NARANJO, José y Otros (1993): "Aproximación al Cambio de Culturas
Organizativas, Estudio Sociológico y Sentido
de la Cultura Organizativa", Caracas.
- PEIRO, J.M. (1984): "Psicología de la Organización".
Madrid-España. UNED.
- REDDIN, W. (1982): "Efectividad Gerencial".
Editorial Diana. 1ª Edición, México. Pág 383.
- ROSEMBACH, William E, TAYLOR, Robert. (1989): "Contemporary issues in
Leadership". Westview Press. U.S.A.. Pág 172-173.
- SCHEIN, Edgar (1985): "Organizational Culture and Leadership".
Jossey and Bass Publisher.. San Francisco.
- SIDNEY, V (1985): "El Liderazgo, Grupos y Conductas, Política".
Pág. 158.

- SELLTIZ, Claire;WIIGHTSMAN, L.S.;COOK, S.W (1980):"Métodos de Investigación de las Relaciones Sociales".
Ediciones Rialp S.A..3º Edición.Madrid-España.

MATERIAL HEMEROGRAFICO:

- Revista ANRI, año 13 N° 155, Caracas Octubre 1991.
- Revista ANRI, año 14 N° 158, Caracas Enero 1992.
- Revista Polar Año Cincuentenario, Caracas Marzo 1991.
- YURL, R.:"Liderazgo Carismático y Transformacional".Traducción elaborado por Carlos Salazar y Gladys Colmenares, estudiantes de la Especialización y Maestría en Desarrollo Organizacional (UCAB), de la obra.pág.6.

ANEXOS

... ha sido seleccionado, para formar parte de la muestra de Gerentes, a través del cual se podrá
 obtener información necesaria para realizar un estudio en el área de Desarrollo Organizacional, y
 otros aspectos resaltantes de los valores culturales de Empresas Polar.

Las respuestas que se obtengan serán manejadas con absoluta confidencialidad y se
 será anónima, ya que lo que se pretende es alcanzar información precisa y objetiva.

En relación a la contestación del cuestionario, este ha sido distribuido en tres partes: Parte A,
 datos de la descripción del respondiente, Parte B, cuestionario, y Parte C, preguntas abiertas.

Desempeñamos agradecemos a Usted la colaboración prestada.

Muchas gracias

ANEXO N°1

Seleccione una X en el rango que corresponde a su edad:

Sexo:

18-22	33-37	47 o más	M	F
23-27	38-42			
28-32	43-47			

Nivel educativo:

Nivel Superior	Especialidad:
Nivel Universitario	Especialidad:

Empresa en la que trabaja actualmente: _____

Empresa en la que trabaja: _____

Cargo que actualmente ocupa: _____

Años de experiencia en el área: _____

Cargos ocupados anteriormente en Empresas Polar: _____

Seleccione con una X en el rango correspondiente a su antigüedad en Empresas Polar:

Menos de 1 año	De 7 a 9 años
De 1 a 3 años	De 10 a 12 años
De 4 a 6 años	De 13 o más

ESTIMADO COLABORADOR:

INSTRUCCIONES

Usted ha sido seleccionado, para formar parte de la muestra de Gerentes, a través del cual se podrá obtener información necesaria para realizar un estudio en el área de Desarrollo Organizacional, y conocer aspectos resaltantes de los valores culturales de Empresas Polar.

Todas las respuestas que se obtengan serán manejadas con absoluta confidencialidad y de manera anónima, ya que lo que se pretende es alcanzar información precisa y objetiva.

Para facilitarle la contestación del cuestionario, éste ha sido distribuido en tres partes: Parte A, referida a la descripción del respondiente, Parte B, cuestionario, y Parte C, preguntas abiertas.

De antemano agradecemos a Usted la colaboración prestada.

Nunca	Pocas veces	La mayoría de las veces	Siempre
-------	-------------	-------------------------	---------

Muchas Gracias.

Parte A

Señale con una X en el rango que corresponda a su edad:

Sexo:

18 - 22 33 - 37 47 - o más
23 - 27 38 - 42
28 - 32 43 - 47

M F

Nivel educativo:

Técnico Superior Especialidad: _____
Profesional Universitario Especialidad: _____

- Empresa en la que trabaja actualmente: _____
- Area en la que trabaja: _____
- Cargo que actualmente ocupa: _____
- Años de experiencia en el área : _____
- Cargos ocupados anteriormente en Empresas Polar: _____

Señale con una X en el rango correspondiente a su antigüedad en Empresas Polar:

Menos de 1 año De 7 a 9 años
De 1 a 3 años De 10 a 12 años
De 4 a 6 años De 13 o más

Parte B

INSTRUCCIONES

A continuación Usted encontrará una serie de situaciones relacionadas con la **frecuencia** de diversos aspectos de su actividad cotidiana en el trabajo.
Recomendamos que:

1. Lea con detenimiento cada situación.
2. Usted deberá seleccionar entre cuatro (4) opciones de respuestas, según la frecuencia en que Usted se ubique, que van desde **Nunca** (identificada con el número uno (1)), hasta **Siempre**, (identificada con el número cuatro (4)). El rango de las frecuencias se muestra a continuación en la siguiente tabla:

Nunca	Pocas veces	La mayoría de las veces	Siempre
1	2	3	4

Ejemplo:

1.-Realizo actividades dirigidas a fomentar el desarrollo de mis subordinados.	1	2	3	4
--	---	---	---	---

3. Encierre en un círculo una sola respuesta para cada situación, lo más adaptada posible a su vivencia laboral.
4. Trate de ponerse cómodo y dé respuesta a cada situación con su primera impresión. Y recuerde, que de su sinceridad al responderlas depende la calidad y confiabilidad de nuestro trabajo.

Cuestionario sólo para ser contestado por GERENTES

Nunca	Pocas veces	La mayoría de las veces	Siempre
1	2	3	4

1.- Expreso a mis subordinados la importancia de pertenecer a Empresas Polar y sentirse parte de ella.	1	2	3	4
2.- Identifico problemas en situaciones complejas y ambiguas.	1	2	3	4
3.- Me proyecto a mi mismo de cara al futuro.	1	2	3	4
4.- Comprendo las situaciones laborales que se presentan y los factores que las afectan.	1	2	3	4
5.- Establezco y mantengo relaciones abiertas y de confianza con:				
a. - Mis supervisados.	1	2	3	4
b.- Mis iguales jerárquicos.	1	2	3	4
c. - Mis superiores.	1	2	3	4
6.- En mis comunicaciones escritas formulo instrucciones adaptadas a políticas, objetivos y valores.	1	2	3	4
7.- Explico a mis empleados las razones implicadas en el logro de los objetivos.	1	2	3	4
8.- Al exponer un tema ante otros, domino los contenidos implícitos en el mismo y permito el intercambio de opiniones.	1	2	3	4
9.- Gestiono relaciones cordiales con las personas que son importantes para lograr las metas de trabajo.	1	2	3	4
10.- Al delegar funciones libero tiempo para concentrarme en actividades menos operativas.	1	2	3	4
11.- Obtengo resultados por parte de mis empleados de acuerdo con las instrucciones emitidas.	1	2	3	4
12.- Prefiero personas que preserven información confidencial y guarden fidelidad a su cargo.	1	2	3	4
13.- Ciertas pequeñeces me ponen intranquilo, aunque no tengan ninguna importancia.	1	2	3	4
14.- Coordino y contribuyo al desarrollo de relaciones interpersonales en los grupos de trabajo en que participo.	1	2	3	4
15.- Dirijo al grupo conforme a mis conocimientos y experticia logrando un alto resultado.	1	2	3	4
16.- Puedo tolerar situaciones de ambigüedad.	1	2	3	4
17.- Encuentro e implemento diferentes soluciones para diferentes tipos de problemas.	1	2	3	4
18.- Estoy abierto ante las situaciones del entorno que requieran mi intervención.	1	2	3	4

Marque con una X, en las dos siguientes preguntas, una frecuencia (de 1 a 4) para un sólo resultado:

	1	2	3	4
19.- En los momentos de mucho trabajo me siento:				
Muy presionado				
Medianamente presionado				
Poco presionado				
Nada presionado				
	1	2	3	4

20.- Me siento presionado cuando mi supervisor me solicita la realización de un trabajo en corto tiempo.				
Muy presionado				
Medianamente presionado				
Poco presionado				
Nada presionado				

	Nunca	Algunas veces	La mayor parte de las veces	Siempre
	1	2	3	4
21.- Al emitir una información, instrucción o prioridad, trato de ser lo más explícito posible con el fin de ser entendido por mis supervisados.	1	2	3	4
22.- Escucho a otras personas en forma comprensiva dando respuestas a sus inquietudes.	1	2	3	4
23.- Emprendo actos que demuestran niveles ejemplares de compromiso, para lograr los objetivos de la unidad.	1	2	3	4
24.- En relación con algún problema laboral, me doy cuenta qué información se necesita y cómo obtenerla.	1	2	3	4
25.- Cuando transmito una información, constato que ésta haya sido comprendida por mis supervisados.	1	2	3	4
26.- En las reuniones sociales de la empresa, sostengo que la rectitud y la honradez son principios esenciales de la conducta.	1	2	3	4
27.- Cuando transmito ideas y valores me gusta hacerlo con vehemencia e intensidad.	1	2	3	4
28.- Las instrucciones escritas que emito (formales o no) son comprendidas por mis subordinados.	1	2	3	4
29.- Tengo una imagen clara del futuro de la organización.	1	2	3	4
30.- Brindo apoyo y asesoría a los empleados mientras realizan una función delegada.	1	2	3	4
31.- Busco nuevas formas creativas para solucionar problemas según una variedad de situaciones laborales.	1	2	3	4
32.- Dentro de la unidad, practico el intercambio basado en la confianza.	1	2	3	4
33.- Cuando actúo, lo hago como persona ligada a los valores y compromiso con la empresa.	1	2	3	4
34.- Se me solicita que intervenga cuando se necesita de diplomacia y persuasión para activar a la gente.	1	2	3	4
35.- Tengo como prioridades gerenciales el mejoramiento y protección del medio ambiente de trabajo.	1	2	3	4
36.- Llego con puntualidad a las reuniones, talleres, citas o cualquier otra actividad relacionada con la empresa.	1	2	3	4
37.- Fomento la creación de grupos de trabajo con el fin de integrar enfoques, esfuerzos y recursos.	1	2	3	4
38.- Asigno a mis empleados responsabilidades, deberes y la autoridad necesaria para realizar una determinada función.	1	2	3	4
39.- En las reuniones con mis supervisados, pongo de relieve la importancia del mejoramiento continuo para garantizar óptimos resultados.	1	2	3	4
40.- Vigilo que la honestidad y la rectitud sean guías permanentes de la conducta dentro de la unidad.	1	2	3	4
41.- Exijo a mis supervisados el envío de informes que constaten el desenvolvimiento de una actividad para ser entregados en una fecha determinada.	1	2	3	4
42.- Estimulo la participación en campañas dirigidas a la protección ambiental y señalo su importancia.	1	2	3	4
43.- Reconozco y felicito a los trabajadores que mantengan orden y limpieza en el lugar de trabajo.	1	2	3	4
44.- Controlo que mis empleados cumplan con el horario y mantenga la disciplina establecida en la Compañía.	1	2	3	4
45.- Hago énfasis en el mejoramiento continuo de los procesos y controlo su desenvolvimiento general.	1	2	3	4

Voces			
1	2	3	4

46.- Me conocen como un "hombre de ideas" porque siempre propongo alguna cuando hay un problema.	1	2	3	4
47.- En mi departamento, introduzco y aplico nuevas ideas y procesos a fin de proporcionar beneficios a la organización.	1	2	3	4
48.- Verifico que en mi unidad se preste el mejor y más eficiente servicio al cliente.	1	2	3	4
49.- Estimulo la comunicación y la cooperación entre mi unidad y otras unidades de la organización	1	2	3	4
50.- La confianza y el respeto al individuo son principios que guían los criterios de promoción y ascenso dentro de mi unidad.	1	2	3	4
51.- Otorgo reconocimiento a los empleados que sugieran e implementen mejoras en el trabajo.	1	2	3	4
52.- Administro con justicia y equidad los recursos financieros y materiales destinados a la unidad para el cumplimiento de los objetivos.	1	2	3	4
53.- Insisto en que mis supervisados mantengan la inquietud por la conservación y buen uso de los recursos naturales.	1	2	3	4
54.- Procuro que la planificación de la unidad esté enmarcada dentro de los objetivos generales de la organización.	1	2	3	4
55.- Percibo situaciones que ofrezcan oportunidades que contribuyan al logro de las metas de trabajo.	1	2	3	4
56.- Organizo las actividades y distribuyo las responsabilidades a fin de ofrecer un buen servicio al cliente.	1	2	3	4
57.- Genero conductas orientadas a la preservación del orden y la limpieza del lugar de trabajo.	1	2	3	4
58.- Valoro en los candidatos a seleccionar el espíritu de servicio y la cordialidad para con otras personas.	1	2	3	4
59.- Atiendo con prontitud a los clientes que lo requieran e instruyo a mis empleados a hacerlo de igual manera.	1	2	3	4
60.- Es un criterio de promoción y ascenso la preocupación por informarse acerca de las necesidades de los clientes y satisfacerlas.	1	2	3	4
61.- Reconozco la disciplina y el cumplimiento a tiempo de las asignaciones realizadas por mis supervisados.	1	2	3	4
62.- Oriento a mis empleados a escuchar atentamente las necesidades de los clientes.	1	2	3	4
63.- Sanciono los comportamientos deshonestos y desleales para con la empresa en que incurrn mis supervisados.	1	2	3	4
64.- Hago hincapié en la formación y participación en equipos de trabajo y controlo su rendimiento.	1	2	3	4
65.- Entrego el presupuesto de la unidad en la fecha pautada, y velo porque éste se cumpla en el lapso establecido y en los montos previstos.	1	2	3	4
66.- Convoco reuniones para hacer seguimiento a las responsabilidades y deberes asignados.	1	2	3	4
67.- Dentro de los criterios de selección la capacidad de los sujetos para formar equipos de trabajo, es importante.	1	2	3	4
68.- Mantengo una conducta honesta y recta dentro de mi proceder.	1	2	3	4

	VOCES			
	1	2	3	4
69.- Contribuyo con la creación y mantenimiento de un ambiente de armonía dentro de mi unidad.	1	2	3	4
70.- Manifiesto mi satisfacción a aquellos empleados que participan en grupos de trabajo y fomentan su creación.	1	2	3	4
71.- Me inclino por seleccionar dentro de los empleados reclutados, aquellos con tendencia a las mejoras continuas.	1	2	3	4
72.- Ofrezco oportunidades de ascenso y promoción siempre y cuando la persona esté preparada profesionalmente para asumirla y mantenga una actitud de disciplina y apego a las normas.	1	2	3	4
73.- Soy visto como persona comprometida y ligada a los valores de la organización.	1	2	3	4
74.- Fomento la participación de los empleados en la creación de ideas para llevar a cabo procesos de trabajo o mejorar los ya existentes.	1	2	3	4
75.- Mantengo una actitud de mejoramiento personal y profesional que sirva de ejemplo a mis subordinados.	1	2	3	4
76.- Procuro seleccionar a aquellas personas que mejor cumplan con el perfil establecido.	1	2	3	4
77.- Establezco distinción para aquellos empleados que sugieren mejoras y están constantemente en la búsqueda de la excelencia.	1	2	3	4
78.- Explico con exactitud en mis comunicaciones escritas los qué, cuándo, cómo y por qué de las responsabilidades asignadas.	1	2	3	4
79.- Repruebo en mis subordinados conductas asociadas con mala atención e irrespeto al cliente.	1	2	3	4

Muchas gracias por su colaboración!

Nota: Favor devolver a la brevedad, a la persona contacto.

Parte C

A.- De todas las preguntas anteriores, ubique:

a.- Con cuál o cuáles se siente más identificado:

b.- En qué momentos o situaciones lo hace:

c.- Cómo lo hace:

ANEXO Nº2

ENCUESTA COLABORADOR

Este ha sido seleccionado, para formar parte de la muestra de Supervisados, a través del cual se podrá obtener información necesaria para realizar un estudio en el área de Desarrollo Organizacional, conocer aspectos resaltantes de los valores culturales de Empresas Polar.

Las respuestas que se obtengan serán manejadas con absoluta confidencialidad y de manera anónima, ya que lo que se pretende es alcanzar información precisa y objetiva.

Para facilitar la contestación del cuestionario, éste ha sido distribuido en tres partes: Parte A, datos de la descripción del respondiente, Parte B, cuestionario, y Parte C, preguntas abiertas.

De nuevo agradecemos a Usted la colaboración prestada.

Muchas Gracias.

ANEXO N°2

Marque una X en el rango que corresponde a su edad: Sexo: M ___ F ___

33 - 37 ___
38 - 42 ___
43 - 47 ___

Nivel educativo: Bachiller ___
Técnico Medio ___ Especialidad: ___
Técnico Superior ___ Especialidad: ___
Profesional Universitario ___ Especialidad: ___

Cargos en la que trabaja actualmente: _____

Cargos en la que trabaja: _____

Cargo que actualmente ocupa: _____

Años de experiencia en el área: _____

Cargos ocupados anteriormente en Empresas Polar: _____

Marque con una X en el rango correspondiente a su antigüedad en Empresas Polar:

Hasta de 1 año ___ De 7 a 9 años ___
De 2 a 3 años ___ De 10 a 12 años ___
De 4 a 5 años ___ De 13 o más ___

ESTIMADO COLABORADOR:

Usted ha sido seleccionado, para formar parte de la muestra de Supervisados, a través del cual se podrá obtener información necesaria para realizar un estudio en el área de Desarrollo Organizacional, y conocer aspectos resaltantes de los valores culturales de Empresas Polar.

Todas las respuestas que se obtengan serán manejadas con absoluta confidencialidad y de manera anónima, ya que lo que se pretende es alcanzar información precisa y objetiva.

Para facilitarle la contestación del cuestionario, éste ha sido distribuido en tres partes: Parte A, referida a la descripción del respondiente, Parte B, cuestionario, y Parte C, preguntas abiertas.

De antemano agradecemos a Usted la colaboración prestada.

Muchas Gracias.

Parte A

Señale con una X en el rango que corresponda a su edad:

Sexo:

18 - 22 _____ 33 - 37 _____ 47 - o más _____
23 - 27 _____ 38 - 42 _____
28 - 32 _____ 43 - 47 _____

M ___ F ___

Nivel educativo: Bachiller _____

Técnico Medio _____

Especialidad: _____

Técnico Superior _____

Especialidad: _____

Profesional Universitario _____

Especialidad: _____

- Empresa en la que trabaja actualmente: _____
- Area en la que trabaja: _____
- Cargo que actualmente ocupa: _____
- Años de experiencia en el área : _____
- Cargos ocupados anteriormente en Empresas Polar: _____

Señale con una X en el rango correspondiente a su antigüedad en Empresas Polar:

Menos de 1 año _____ De 7 a 9 años _____
De 1 a 3 años _____ De 10 a 12 años _____
De 4 a 6 años _____ De 13 o más _____

Parte B

INSTRUCCIONES

A continuación Usted encontrará una serie de situaciones relacionadas con la **frecuencia** de ciertas acciones realizadas por su supervisor.

Recomendamos que:

1. Lea con detenimiento cada situación.
2. Usted deberá seleccionar entre cuatro (4) opciones de respuestas, según la frecuencia en que Usted se ubique, que van desde **Nunca** (identificada con el número uno (1)), hasta **Siempre**, (identificada con el número cuatro (4)). El rango de las frecuencias se muestra a continuación en la siguiente tabla:

Nunca	Pocas veces	La mayoría de las veces	Siempre
1	2	3	4

Ejemplo:

MI SUPERVISOR...

1.-Realiza actividades dirigidas a fomentar el desarrollo de sus subordinados.	1	2	3	4
--	---	---	---	---

3. Encierre en un círculo una sola respuesta para cada situación, lo más adaptada posible a su vivencia laboral.
4. Trate de ponerse cómodo y dé respuesta a cada situación con su primera impresión. Y recuerde, que de su **sinceridad al responderlas depende la calidad y confiabilidad de nuestro trabajo.**

MI SUPERVISOR ...

	Nunca	Algunas veces	La mayor parte de las veces	Siempre
	1	2	3	4
1.- Expresa la importancia de pertenecer a Empresas Polar y sentirse parte de ella.	1	2	3	4
2.- Identifica problemas en situaciones complejas y ambiguas.	1	2	3	4
3.- Percibe mis necesidades como empleado dentro de la empresa.	1	2	3	4
4.- Comprende las situaciones laborales y los factores que las afectan.	1	2	3	4
5.- Establece y mantiene relaciones abiertas y de confianza con:				
a. - Conmigo como su supervisor	1	2	3	4
b.- Sus iguales jerárquicos	1	2	3	4
c. - Sus superiores.	1	2	3	4
6.- En las comunicaciones escritas formula instrucciones dentro de las políticas, objetivos y valores.	1	2	3	4
7.- Explica las razones implicadas en el logro de los objetivos.	1	2	3	4
8.- Al exponer un tema, domina los contenidos y permite el intercambio de opiniones.	1	2	3	4
9.- Gestiona relaciones cordiales con las personas que son importantes para lograr las metas de trabajo.	1	2	3	4
10.- Al delegar funciones, libera tiempo para concentrarse en actividades menos operativas.	1	2	3	4
11.- Obtiene resultados de acuerdo con sus instrucciones.	1	2	3	4
12.- Prefiere las personas que preservan información confidencial y que guarden fidelidad a su cargo.	1	2	3	4
13.- Ciertas pequeñeces lo ponen intranquilo, aunque no tengan ninguna importancia.	1	2	3	4
14.- Coordina y contribuye al desarrollo de relaciones interpersonales en los grupos de trabajo en que participamos.	1	2	3	4
15.- Dirige al grupo conforme a sus conocimientos y experticia logrando un alto resultado.	1	2	3	4
16.- Sobrelleva situaciones en las cuales se encuentra carente de información.	1	2	3	4
17.- Encuentra e implementa diferentes soluciones para diferentes tipos de problemas laborales.	1	2	3	4
18.- Está abierto ante las situaciones del entorno que requieran su intervención.	1	2	3	4

Marque con una X, en las dos siguientes preguntas, una frecuencia (de 1 a 4) para un sólo resultado:

		1	2	3	4
19.- En los momentos de mucho trabajo observo que se siente: (Seleccione solamente un resultado)	Muy presionado				
	Medianamente presionado				
	Poco presionado				
	Nada presionado				
		1	2	3	4
20.- Observo que se siente presionado cuando su jefe le solicita la realización de un trabajo en corto tiempo. (Seleccione solamente un resultado)	Muy presionado				
	Medianamente presionado				
	Poco presionado				
	Nada presionado				

MI SUPERVISOR ...

1	2	3	4
---	---	---	---

21.- Cuando emite una información, instrucción o prioridad, trata de ser lo más explícito posible con el fin de ser entendido.	1	2	3	4
22.- Escucha a otras personas en forma comprensiva dando respuestas a sus inquietudes.	1	2	3	4
23.- Realiza actos que demuestran niveles ejemplares de compromiso, para lograr los objetivos de la unidad.	1	2	3	4
24.- Se da cuenta qué información se necesita y cómo obtenerla en relación con algún problema laboral en particular.	1	2	3	4
25.- Cuando me transmite una información verifica que ésta haya sido comprendida.	1	2	3	4
26.- En las reuniones sociales de la empresa, sostiene que la rectitud y la honradez son principios esenciales de la conducta.	1	2	3	4
27.- Cuando me transmite ideas y valores le gusta hacerlo con vehemencia e intensidad.	1	2	3	4
28.- Las instrucciones escritas (formales o no) las hace de manera comprensible y aplicable.	1	2	3	4
29.- Tiene una imagen clara del futuro de la organización.	1	2	3	4
30.- Mientras realizo una función delegada, me brinda apoyo y asesoría.	1	2	3	4
31.- Busca nuevas formas creativas para solucionar problemas laborales según una variedad de situaciones .	1	2	3	4
32.- Dentro de la unidad, practica el intercambio basado en la confianza.	1	2	3	4
33.- Cuando actúa lo hace como persona ligada a los valores, lealtad y compromiso para con la empresa.	1	2	3	4
34.- Es solicitado para intervenir en situaciones que requieran consideración para activar a la gente.	1	2	3	4
35.- Tiene como prioridades gerenciales el mejoramiento y protección del medio ambiente de trabajo.	1	2	3	4
36.- Llega con puntualidad a las reuniones, talleres, citas o cualquier otra actividad relacionada con la empresa.	1	2	3	4
37.- Fomenta la creación de grupos de trabajo con el fin de integrar enfoques, esfuerzos y recursos.	1	2	3	4
38.- Me asigna responsabilidades, deberes y la autoridad necesaria para realizar una determinada función.	1	2	3	4
39.- En las reuniones, pone de relieve la importancia del mejoramiento continuo para garantizar óptimos resultados.	1	2	3	4
40.- Vigila que la honestidad y la rectitud sean guías permanentes de la conducta dentro de la unidad.	1	2	3	4
41.- Me exige el envío de informes que indiquen el desenvolvimiento de una actividad asignada para ser entregados en una fecha determinada.	1	2	3	4
42.- Estimula mi participación en campañas dirigidas a la protección ambiental y señala su importancia.	1	2	3	4
43.- Reconoce y felicita a los trabajadores que mantengan orden y limpieza en el lugar de trabajo.	1	2	3	4
44.- Controla que cumpla con el horario y mantenga la disciplina establecida en la Compañía.	1	2	3	4
45.- Hace énfasis en el mejoramiento continuo de los procesos y controla el desenvolvimiento general.	1	2	3	4

MI SUPERVISOR ...

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Siempre
1	2	3	4

46.- Es conocido como un "hombre de ideas" porque siempre propone alguna cuando hay un problema.	1	2	3	4
47.- Introduce y aplica nuevas ideas y procesos con el fin de proporcionar beneficios a la organización.	1	2	3	4
48.- Verifica que en mi unidad se preste el mejor y más eficiente servicio al cliente.	1	2	3	4
49.- Estimula la comunicación y la cooperación entre la unidad y otras unidades de la organización	1	2	3	4
50.- Tiene como criterio de promoción y ascenso, la confianza y el respeto al individuo.	1	2	3	4
51.- Otorga reconocimiento por sugerir e implementar mejoras en el trabajo.	1	2	3	4
52.- Administra con justicia y equidad los recursos financieros y materiales destinados a la unidad para el cumplimiento de los objetivos .	1	2	3	4
53.- Insiste porque se mantenga la inquietud por la conservación y buen uso de los recursos naturales.	1	2	3	4
54.- Procura que la planificación de la unidad esté enmarcada dentro de los objetivos generales de la organización.	1	2	3	4
55.- Percibe situaciones que ofrezcan oportunidades que contribuyan al logro de las metas de trabajo.	1	2	3	4
56.- Organiza las actividades y distribuye las responsabilidades a fin de ofrecer un buen servicio al cliente.	1	2	3	4
57.- Genera conductas orientadas a la preservación del orden y la limpieza del lugar de trabajo.	1	2	3	4
58.- Valora el espíritu de servicio y la cordialidad para con otras personas.	1	2	3	4
59.- Atiende con prontitud a los clientes que lo requieran y me instruye a hacerlo de igual manera.	1	2	3	4
60.- Prefiere en caso de promoción aquellos que se preocupan por informarse acerca de las necesidades de los clientes y satisfacerlas.	1	2	3	4
61.- Reconoce la disciplina y el cumplimiento a tiempo de las asignaciones realizadas.	1	2	3	4
62.- Me orienta a escuchar atentamente las necesidades de los clientes.	1	2	3	4
63.- Sanciona los comportamiento deshonestos y desleales para con la empresa.	1	2	3	4
64.- Hace hincapié en la formación de equipos de trabajo y controla su rendimiento.	1	2	3	4
65.- Entrega el presupuesto de la unidad en la fecha pautada y vela porque éste se cumpla en el lapso establecido y en los montos previstos.	1	2	3	4
66.- Convoca reuniones para hacer seguimiento a las responsabilidades y deberes asignados.	1	2	3	4
67.- Utiliza como criterio de selección la capacidad de los sujetos para formar equipos de trabajo.	1	2	3	4
68.- Mantiene una conducta honesta y recta dentro de su proceder.	1	2	3	4

MI SUPERVISOR ...

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Siempre
1	2	3	4

69.- Contribuye con la creación y mantenimiento de un ambiente de armonía dentro de la gerencia.	1	2	3	4
70.- Le expresa satisfacción a aquellos empleados que participan en grupos de trabajo y fomentan su creación.	1	2	3	4
71.- Se inclina por seleccionar dentro de los empleados reclutados, aquellos con tendencia a las mejoras continuas.	1	2	3	4
72.- Ofrece oportunidades de ascenso y promoción siempre y cuando la persona esté preparada profesionalmente para asumirla y mantenga una actitud de disciplina y apego a las normas.	1	2	3	4
73.- Es conocido como persona comprometida y ligada a los valores de la organización.	1	2	3	4
74.- Fomenta mi participación en la creación de ideas para llevar a cabo procesos de trabajo o mejorar los ya existentes.	1	2	3	4
75.- Mantiene una actitud de mejoramiento personal y profesional que me sirve de ejemplo.	1	2	3	4
76.- Procura seleccionar a aquellas personas que mejor cumplan con el perfil establecido.	1	2	3	4
77.- Establece distinción para aquellos empleados que sugieran mejoras y están constantemente en la búsqueda de la excelencia.	1	2	3	4
78.- Explica con exactitud en sus comunicaciones escritas los qué, cuándo, cómo y por qué de las responsabilidades asignadas.	1	2	3	4
79.- Reprueba conductas asociadas con mala atención e irrespeto al cliente.	1	2	3	4
80.- Hace lo que dice.	1	2	3	4
81.- Selecciona los medios que están acorde con las metas de trabajo que pretende lograr.	1	2	3	4
82.- Actúa de acuerdo con los valores y creencias que expresa.	1	2	3	4

Muchas gracias por su colaboración!

Nota: Favor devolver a la brevedad, a la persona contacto.

Parte C

A.- De todas las preguntas anteriores, ubique:

a.- Con cuál o cuáles se siente más identificado:

b.- En qué momentos o situaciones lo hace su supervisor:

c.- Cómo lo hace:

ANEXO N° 3

TABLA GENERAL DE ESTADISTICOS PARA TODOS LOS ITEMS DISCRIMINADOS POR NIVEL FUNCIONAL

	I1	I2	I3	I4	I5a	I5b	I5c	I6	I7	I8	I9	I10	I11
Media Super	3.666667	3.166667	3.132075	3.240741	3.415094	3.442308	3.490566	3.207547	3.32075472	3.425926	3.38	2.764706	3.433962
Media Geren	3.875	3.375	3.375	3.571429	3.5	3.5	3.375	3.75	3.75	4	3.625	3.125	3.625
Desv Super	0.549442	0.66588	0.855699	0.725159	0.886522	0.75182	0.696768	0.743135	0.67292658	0.860054	0.923392	0.929263	0.537424
Desv Geren	0.353553	0.517549	0.517549	0.534522	0.534522	0.534522	0.517549	0.46291	0.46291005	0	0.517549	0.834523	0.517549

	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23
Media Super	3.666667	3.166667	3.132075	3.240741	3.415094	3.442308	3.490566	3.207547	3.32075472	3.425926	3.38	2.764706
Media Geren	3.875	3.375	3.375	3.571429	3.5	3.5	3.375	3.75	3.75	4	3.625	3.125
Desv Super	0.549442	0.66588	0.855699	0.725159	0.886522	0.75182	0.696768	0.743135	0.67292658	0.860054	0.923392	0.929263
Desv Geren	0.353553	0.517549	0.517549	0.534522	0.534522	0.534522	0.517549	0.46291	0.46291005	0	0.517549	0.834523

	I24	I25	I26	I27	I28	I29	I30	I31	I32	I33	I34	I35
Media Super	3.666667	3.166667	3.132075	3.240741	3.415094	3.442308	3.490566	3.207547	3.32075472	3.425926	3.38	2.764706
Media Geren	3.875	3.375	3.375	3.571429	3.5	3.5	3.375	3.75	3.75	4	3.625	3.125
Desv Super	0.549442	0.66588	0.855699	0.725159	0.886522	0.75182	0.696768	0.743135	0.67292658	0.860054	0.923392	0.929263
Desv Geren	0.353553	0.517549	0.517549	0.534522	0.534522	0.534522	0.517549	0.46291	0.46291005	0	0.517549	0.834523

	I36	I37	I38	I39	I40	I41	I42	I43	I44	I45	I46	I47
Media Super	3.666667	3.166667	3.132075	3.240741	3.415094	3.442308	3.490566	3.207547	3.32075472	3.425926	3.38	2.764706
Media Geren	3.875	3.375	3.375	3.571429	3.5	3.5	3.375	3.75	3.75	4	3.625	3.125
Desv Super	0.549442	0.66588	0.855699	0.725159	0.886522	0.75182	0.696768	0.743135	0.67292658	0.860054	0.923392	0.929263
Desv Geren	0.353553	0.517549	0.517549	0.534522	0.534522	0.534522	0.517549	0.46291	0.46291005	0	0.517549	0.834523

	I48	I49	I50	I51	I52	I53	I54	I55	I56	I57	I58	I59
Media Super	3.666667	3.166667	3.132075	3.240741	3.415094	3.442308	3.490566	3.207547	3.32075472	3.425926	3.38	2.764706
Media Geren	3.875	3.375	3.375	3.571429	3.5	3.5	3.375	3.75	3.75	4	3.625	3.125
Desv Super	0.549442	0.66588	0.855699	0.725159	0.886522	0.75182	0.696768	0.743135	0.67292658	0.860054	0.923392	0.929263
Desv Geren	0.353553	0.517549	0.517549	0.534522	0.534522	0.534522	0.517549	0.46291	0.46291005	0	0.517549	0.834523

	I60	I61	I62	I63	I64	I65	I66	I67	I68	I69	I70	I71
Media Super	3.666667	3.166667	3.132075	3.240741	3.415094	3.442308	3.490566	3.207547	3.32075472	3.425926	3.38	2.764706
Media Geren	3.875	3.375	3.375	3.571429	3.5	3.5	3.375	3.75	3.75	4	3.625	3.125
Desv Super	0.549442	0.66588	0.855699	0.725159	0.886522	0.75182	0.696768	0.743135	0.67292658	0.860054	0.923392	0.929263
Desv Geren	0.353553	0.517549	0.517549	0.534522	0.534522	0.534522	0.517549	0.46291	0.46291005	0	0.517549	0.834523

	I72	I73	I74	I75	I76	I77	I78	I79	I80	I81	I82
Media Super	3.666667	3.166667	3.132075	3.240741	3.415094	3.442308	3.490566	3.207547	3.32075472	3.425926	3.38
Media Geren	3.875	3.375	3.375	3.571429	3.5	3.5	3.375	3.75	3.75	4	3.625
Desv Super	0.549442	0.66588	0.855699	0.725159	0.886522	0.75182	0.696768	0.743135	0.67292658	0.860054	0.923392
Desv Geren	0.353553	0.517549	0.517549	0.534522	0.534522	0.534522	0.517549	0.46291	0.46291005	0	0.517549

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS GERENTES

GENERAL OBSERVATIONS: 1000

	111	110	111	112	113
NO OF CASES	8	8	8	8	8
MINIM	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
MAXIM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANG	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
MEAN	3.475	3.125	3.425	3.425	3.375
VARIANCE	0.125	0.194	0.268	0.268	0.257
STANDARD DEV	0.354	0.440	0.517	0.517	0.507
STD. ERROR	0.125	0.194	0.183	0.183	0.183
RESIDUOS (G1)	-2.248	-2.222	-0.514	-0.514	-0.640
RESIDUOS (G2)	3.143	3.323	3.733	3.733	3.733
TOT	31.000	25.000	29.000	29.000	29.000
CV	0.091	0.257	0.143	0.143	0.313
MEAN	4.000	3.500	4.000	4.000	2.500

	114	115	116	117	118
NO OF CASES	8	8	8	8	8
MINIM	2.000	3.000	3.000	3.000	3.000
MAXIM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANG	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000
MEAN	3.250	3.500	3.500	3.250	3.375
VARIANCE	0.500	0.268	0.571	0.714	0.257
STANDARD DEV	0.707	0.518	0.756	0.845	0.507
STD. ERROR	0.250	0.183	0.267	0.183	0.183
RESIDUOS (G1)	-0.324	-0.518	-0.630	1.155	0.299
RESIDUOS (G2)	-0.776	-1.733	-1.000	-0.867	3.453
TOT	26.000	29.000	24.000	28.000	31.000
CV	0.218	0.143	0.252	0.242	0.021
MEAN	3.000	4.000	3.000	3.000	4.000

ANEXOS Nº 4

ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS GERENTES

TOTAL OBSERVATIONS: 8

	I1	I10	I11	I12	I13
N OF CASES	8	8	8	8	8
MINIMUM	3.000	2.000	3.000	3.000	1.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000
RANGE	1.000	2.000	1.000	1.000	2.000
MEAN	3.875	3.125	3.625	3.625	2.375
VARIANCE	0.125	0.696	0.268	0.268	0.554
STANDARD DEV	0.354	0.835	0.518	0.518	0.744
STD. ERROR	0.125	0.295	0.183	0.183	0.263
SKEWNESS (G1)	-2.268	-0.222	-0.516	-0.516	-0.660
KURTOSIS (G2)	3.143	-1.329	-1.733	-1.733	-0.739
SUM	31.000	25.000	29.000	29.000	19.000
C.V.	0.091	0.267	0.143	0.143	0.313
MEDIAN	4.000	3.000	4.000	4.000	2.500

	I14	I15	I16	I17	I18
N OF CASES	8	8	8	8	8
MINIMUM	2.000	3.000	2.000	3.000	3.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	2.000	1.000	2.000	1.000	1.000
MEAN	3.250	3.625	3.000	3.250	3.875
VARIANCE	0.500	0.268	0.571	0.214	0.125
STANDARD DEV	0.707	0.518	0.756	0.463	0.354
STD. ERROR	0.250	0.183	0.267	0.164	0.125
SKEWNESS (G1)	-0.324	-0.516	-0.000	1.155	-2.268
KURTOSIS (G2)	-0.776	-1.733	-1.000	-0.667	3.143
SUM	26.000	29.000	24.000	26.000	31.000
C.V.	0.218	0.143	0.252	0.142	0.091
MEDIAN	3.000	4.000	3.000	3.000	4.000

	I19	I20	I21	I22	I23
N OF CASES	8	8	8	8	8
MINIMUM	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
MEAN	3.625	3.875	3.375	3.750	3.625
VARIANCE	0.268	0.125	0.268	0.214	0.268
STANDARD DEV	0.518	0.354	0.518	0.463	0.518
STD. ERROR	0.183	0.125	0.183	0.164	0.183
SKEWNESS (G1)	-0.516	-2.268	0.516	-1.155	-0.516
KURTOSIS (G2)	-1.733	3.143	-1.733	-0.667	-1.733
SUM	29.000	31.000	27.000	30.000	29.000
C.V.	0.143	0.091	0.183	0.125	0.143

	I19	I2	I20	I21	I22
N OF CASES	8	8	8	8	8
MINIMUM	1.000	3.000	2.000	3.000	3.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	3.000	1.000	2.000	1.000	1.000
MEAN	2.375	3.375	2.875	3.875	3.750
VARIANCE	1.125	0.268	0.411	0.125	0.214
STANDARD DEV	1.061	0.518	0.641	0.354	0.463
STD. ERROR	-0.375	0.183	0.227	0.125	0.164
SKEWNESS (G1)	0.732	0.516	0.054	-2.268	-1.155
KURTOSIS (G2)	-0.727	-1.733	-0.314	3.143	-0.667
SUM	19.000	27.000	23.000	31.000	30.000
C.V.	0.447	0.153	0.223	0.091	0.123
MEDIAN	2.000	3.000	3.000	4.000	4.000

	I23	I24	I25	I26	I27
N OF CASES	8	8	8	8	8
MINIMUM	3.000	3.000	3.000	4.000	3.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	1.000	1.000	1.000	0.000	1.000
MEAN	3.625	3.500	3.750	4.000	3.625
VARIANCE	0.268	0.286	0.214	0.000	0.268
STANDARD DEV	0.518	0.535	0.463	0.000	0.518
STD. ERROR	0.183	0.189	0.164	0.000	0.183
SKEWNESS (G1)	-0.516	0.000	-1.155	0.000	-0.516
KURTOSIS (G2)	-1.733	-2.000	-0.667	0.000	-1.733
SUM	29.000	28.000	30.000	32.000	29.000
C.V.	0.143	0.153	0.123	0.000	0.143
MEDIAN	4.000	3.500	4.000	4.000	4.000

	I28	I29	I3	I30	I31
N OF CASES	8	8	8	8	8
MINIMUM	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
MEAN	3.625	3.875	3.375	3.750	3.625
VARIANCE	0.268	0.125	0.268	0.214	0.268
STANDARD DEV	0.518	0.354	0.518	0.463	0.518
STD. ERROR	0.183	0.125	0.183	0.164	0.183
SKEWNESS (G1)	-0.516	-2.268	0.516	-1.155	-0.516
KURTOSIS (G2)	-1.733	3.143	-1.733	-0.667	-1.733
SUM	29.000	31.000	27.000	30.000	29.000
C.V.	0.143	0.091	0.153	0.123	0.143

	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000
MEDIAN	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000
	I32	I33	I34	I35	I36
N OF CASES	8	8	8	8	8
MINIMUM	3.000	3.000	2.000	3.000	3.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	1.000	1.000	2.000	1.000	1.000
MEAN	3.875	3.875	3.125	3.625	3.875
VARIANCE	0.125	0.125	0.411	0.268	0.125
STANDARD DEV	0.354	0.354	0.641	0.518	0.354
STD. ERROR	0.125	0.125	0.227	0.183	0.125
SKEWNESS (G1)	-2.268	-2.268	-0.054	-0.516	-2.268
KURTOSIS (G2)	3.143	3.143	-0.314	-1.733	3.143
SUM	31.000	31.000	25.000	29.000	31.000
C.V.	0.091	0.091	0.205	0.143	0.091
MEDIAN	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000

	I37	I38	I39	I4	I40
N OF CASES	8	8	8	7	8
MINIMUM	3.000	3.000	3.000	3.000	4.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	1.000	1.000	1.000	1.000	0.000
MEAN	3.625	3.875	3.875	3.571	4.000
VARIANCE	0.268	0.125	0.125	0.286	0.000
STANDARD DEV	0.518	0.354	0.354	0.535	0.000
STD. ERROR	0.183	0.125	0.125	0.202	0.000
SKEWNESS (G1)	-0.516	-2.268	-2.268	-0.289	0.000
KURTOSIS (G2)	-1.733	3.143	3.143	-1.917	0.000
SUM	29.000	31.000	31.000	25.000	32.000
C.V.	0.143	0.091	0.091	0.150	0.000
MEDIAN	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000

	I41	I42	I43	I44	I45
N OF CASES	8	8	8	8	8
MINIMUM	2.000	2.000	3.000	3.000	3.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	2.000	2.000	1.000	1.000	1.000
MEAN	3.250	2.500	3.375	3.875	3.750
VARIANCE	0.500	0.571	0.268	0.125	0.214
STANDARD DEV	0.707	0.756	0.518	0.354	0.463
STD. ERROR	0.250	0.267	0.183	0.125	0.164
SKEWNESS (G1)	-0.324	1.061	0.516	-2.268	-1.155
KURTOSIS (G2)	-0.776	-0.250	-1.733	3.143	-0.667
SUM	26.000	20.000	27.000	31.000	30.000

C.V.	0.218	0.302	0.153	0.091	0.123
MEDIAN	3.000	2.000	3.000	4.000	4.000

	I46	I47	I48	I49	I50
N OF CASES	8	8	8	8	8
MINIMUM	2.000	3.000	3.000	3.000	3.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000
MEAN	3.125	3.750	3.875	3.625	3.625
VARIANCE	0.411	0.214	0.125	0.268	0.268
STANDARD DEV	0.641	0.463	0.354	0.518	0.518
STD. ERROR	0.227	0.164	0.125	0.183	0.183
SKEWNESS (G1)	-0.054	-1.155	-2.268	-0.516	-0.516
KURTOSIS (G2)	-0.314	-0.667	3.143	-1.733	-1.733
SUM	25.000	30.000	31.000	29.000	29.000
C.V.	0.205	0.123	0.091	0.143	0.143
MEDIAN	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000

	I51	I52	I53	I54	I55
N OF CASES	8	8	8	8	8
MINIMUM	0.000	3.000	0.000	3.000	3.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	4.000	1.000	4.000	1.000	1.000
MEAN	3.250	3.875	2.375	3.875	3.750
VARIANCE	1.929	0.125	1.411	0.125	0.214
STANDARD DEV	1.389	0.354	1.188	0.354	0.463
STD. ERROR	0.491	0.125	0.420	0.125	0.164
SKEWNESS (G1)	-1.839	-2.268	-0.778	-2.268	-1.155
KURTOSIS (G2)	1.967	3.143	0.225	3.143	-0.667
SUM	26.000	31.000	19.000	31.000	30.000
C.V.	0.427	0.091	0.500	0.091	0.123
MEDIAN	4.000	4.000	2.500	4.000	4.000

	I56	I57	I58	I59	I60
N OF CASES	8	8	8	8	8
MINIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
MEAN	4.000	3.750	3.750	3.875	4.000
VARIANCE	0.000	0.156	0.214	0.125	0.000
STANDARD DEV	0.000	0.394	0.463	0.354	0.000
STD. ERROR	0.000	0.250	0.183	0.183	0.000
SKEWNESS (G1)	0.000	-2.268	-1.155	-2.268	0.000
KURTOSIS (G2)	0.000	3.143	-0.667	3.143	0.000
SUM	32.000	30.000	30.000	31.000	32.000
C.V.	0.000	0.123	0.123	0.091	0.000
MEDIAN	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000

	I56	I57	I58	I59	I5A
N OF CASES	8	8	8	8	8
MINIMUM	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
MEAN	3.750	3.875	3.625	3.875	3.500
VARIANCE	0.214	0.125	0.268	0.125	0.286
STANDARD DEV	0.463	0.354	0.518	0.354	0.535
STD. ERROR	0.164	0.125	0.183	0.125	0.189
SKEWNESS (G1)	-1.155	-2.268	-0.516	-2.268	-0.000
KURTOSIS (G2)	-0.667	3.143	-1.733	3.143	-2.000
SUM	30.000	31.000	29.000	31.000	28.000
C.V.	0.123	0.091	0.143	0.091	0.153
MEDIAN	4.000	4.000	4.000	4.000	3.500

	I5B	I5C	I6	I60	I61
N OF CASES	8	8	8	8	8
MINIMUM	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
MEAN	3.500	3.375	3.750	3.750	3.875
VARIANCE	0.286	0.268	0.214	0.214	0.125
STANDARD DEV	0.535	0.518	0.463	0.463	0.354
STD. ERROR	0.189	0.183	0.164	0.164	0.125
SKEWNESS (G1)	-0.000	0.516	-1.155	-1.155	-2.268
KURTOSIS (G2)	-2.000	-1.733	-0.667	-0.667	3.143
SUM	28.000	27.000	30.000	30.000	31.000
C.V.	0.153	0.153	0.123	0.123	0.091
MEDIAN	3.500	3.000	4.000	4.000	4.000

	I62	I63	I64	I65	I66
N OF CASES	8	8	8	8	8
MINIMUM	4.000	2.000	3.000	3.000	4.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	0.000	2.000	1.000	1.000	0.000
MEAN	4.000	3.750	3.750	3.875	4.000
VARIANCE	0.000	0.500	0.214	0.125	0.000
STANDARD DEV	0.000	0.707	0.463	0.354	0.000
STD. ERROR	0.000	0.250	0.164	0.125	0.000
SKEWNESS (G1)	0.000	-2.268	-1.155	-2.268	0.000
KURTOSIS (G2)	0.000	3.143	-0.667	3.143	0.000
SUM	32.000	30.000	30.000	31.000	32.000
C.V.	0.000	0.189	0.123	0.091	0.000

	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
	I67	I68	I69	I7	I70
N OF CASES	8	8	8	8	8
MINIMUM	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
MEAN	3.750	3.875	3.750	3.750	3.625
VARIANCE	0.214	0.125	0.214	0.214	0.268
STANDARD DEV	0.463	0.354	0.463	0.463	0.518
STD. ERROR	0.164	0.125	0.164	0.164	0.183
SKEWNESS (G1)	-1.155	-2.268	-1.155	-1.155	-0.516
KURTOSIS (G2)	-0.667	3.143	-0.667	-0.667	-1.733
SUM	30.000	31.000	30.000	30.000	29.000
C.V.	0.123	0.091	0.123	0.123	0.143
MEDIAN	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000

	I71	I72	I73	I74	I75
N OF CASES	8	8	8	8	8
MINIMUM	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
MEAN	3.875	3.750	3.875	3.750	3.750
VARIANCE	0.125	0.214	0.125	0.214	0.214
STANDARD DEV	0.354	0.463	0.354	0.463	0.463
STD. ERROR	0.125	0.164	0.125	0.164	0.164
SKEWNESS (G1)	-2.268	-1.155	-2.268	-1.155	-1.155
KURTOSIS (G2)	3.143	-0.667	3.143	-0.667	-0.667
SUM	31.000	30.000	31.000	30.000	30.000
C.V.	0.091	0.123	0.091	0.123	0.123
MEDIAN	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000

	I76	I77	I78	I79	I8
N OF CASES	8	8	8	8	8
MINIMUM	3.000	3.000	3.000	2.000	4.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	1.000	1.000	1.000	2.000	0.000
MEAN	3.625	3.750	3.750	3.625	4.000
VARIANCE	0.268	0.214	0.214	0.554	0.000
STANDARD DEV	0.518	0.463	0.463	0.744	0.000
STD. ERROR	0.183	0.164	0.164	0.263	0.000
SKEWNESS (G1)	-0.516	-1.155	-1.155	-1.564	0.000
KURTOSIS (G2)	-1.733	-0.667	-0.667	0.860	0.000
SUM	29.000	30.000	30.000	29.000	32.000

WALDEN	C.V.	0.143	0.123	0.123	0.205	0.000
	MEDIAN	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000

19

N OF CASES	8
MINIMUM	3.000
MAXIMUM	4.000
RANGE	1.000
MEAN	3.625
VARIANCE	0.268
STANDARD DEV	0.518
STD. ERROR	0.183
SKWNESS (G1)	-0.516
KURTOSIS (G2)	-1.733
SUM	29.000
C.V.	0.143
MEDIAN	4.000

ANEXO N° 5

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS SUPERVISADOS

OBSERVATIONS: 54

	II-94	II-95	III-95	III-96	III-97
CASES-	54	54	54	54	54
MINIM	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
MAXIM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
EDAD	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
SEX	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
ESTADIST	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST2	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST3	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST4	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST5	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST6	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST7	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST8	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST9	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST10	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST11	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST12	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST13	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST14	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST15	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST16	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST17	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST18	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST19	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST20	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST21	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST22	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST23	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST24	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST25	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST26	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST27	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST28	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST29	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST30	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST31	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST32	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST33	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST34	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST35	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST36	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST37	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST38	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST39	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST40	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST41	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST42	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST43	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST44	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST45	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST46	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST47	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST48	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST49	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
ESTADIST50	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300

ANEXO N° 5

ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS SUPERVISADOS

TOTAL OBSERVATIONS: 54

	114		115		116		117		118	
OF CASES	54	54	51	53	53	54	54	54	54	54
N OF CASES	54	54	51	53	53	54	54	54	54	54
MINIMUM	2.000	2.000	0.000	2.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	2.000	2.000	4.000	2.000	2.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
MEAN	3.667	3.667	2.765	3.434	3.434	3.444	3.444	2.796	2.796	2.796
VARIANCE	0.302	0.302	0.864	0.289	0.289	0.553	0.553	0.882	0.882	0.882
STANDARD DEV	0.549	0.549	0.929	0.537	0.537	0.744	0.744	0.939	0.939	0.939
STD. ERROR	0.075	0.075	0.130	0.074	0.074	0.101	0.101	0.128	0.128	0.128
SKEWNESS(G1)	-1.378	-1.378	-0.575	-0.111	-0.111	-1.473	-1.473	-0.551	-0.551	-0.551
KURTOSIS(G2)	0.938	0.938	0.228	-1.194	-1.194	2.256	2.256	-0.487	-0.487	-0.487
SUM	198.000	198.000	141.000	182.000	182.000	186.000	186.000	151.000	151.000	151.000
C.V.	0.150	0.150	0.336	0.157	0.157	0.216	0.216	0.336	0.336	0.336
MEDIAN	4.000	4.000	3.000	3.000	3.000	4.000	4.000	3.000	3.000	3.000

	119		120		121		122		123	
OF CASES	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
N OF CASES	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
MINIMUM	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000	2.000	1.000	1.000	1.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	2.000	2.000	3.000	3.000	3.000
MEAN	1.961	1.961	1.961	1.961	1.961	1.537	1.537	1.961	1.961	1.961
VARIANCE	0.477	0.477	0.443	0.547	0.547	0.367	0.367	0.477	0.477	0.477
STANDARD DEV	0.749	0.749	0.666	0.739	0.739	0.607	0.607	0.749	0.749	0.749
STD. ERROR	0.107	0.107	0.091	0.104	0.104	0.097	0.097	0.107	0.107	0.107
SKEWNESS(G1)	0.478	0.478	-0.561	0.561	0.561	-0.513	-0.513	0.478	0.478	0.478
KURTOSIS(G2)	-0.127	-0.127	-0.818	-0.384	-0.384	-0.137	-0.137	-0.127	-0.127	-0.127
SUM	107.000	107.000	107.000	107.000	107.000	83.000	83.000	107.000	107.000	107.000
C.V.	0.398	0.398	0.310	0.373	0.373	0.371	0.371	0.398	0.398	0.398
MEDIAN	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000

	124		125		126		127		128	
OF CASES	53	53	54	54	54	54	54	54	54	54
N OF CASES	53	53	54	54	54	54	54	54	54	54
MINIMUM	0.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	1.000	1.000	1.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	4.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	3.000	3.000	3.000
MEAN	3.208	3.245	3.259	3.259	3.259	3.211	3.211	3.208	3.208	3.208
VARIANCE	0.591	0.381	0.384	0.384	0.384	0.355	0.355	0.591	0.591	0.591
STANDARD DEV	0.769	0.617	0.620	0.620	0.620	0.596	0.596	0.769	0.769	0.769
STD. ERROR	0.105	0.085	0.084	0.084	0.084	0.081	0.081	0.105	0.105	0.105
SKEWNESS(G1)	-1.394	-0.195	-0.223	-0.223	-0.223	-1.245	-1.245	-1.394	-1.394	-1.394
KURTOSIS(G2)	3.267	-0.573	-0.502	-0.502	-0.502	0.521	0.521	3.267	3.267	3.267
SUM	170.000	170.000	176.000	176.000	176.000	195.000	195.000	170.000	170.000	170.000
C.V.	0.230	0.190	0.190	0.190	0.190	0.165	0.165	0.230	0.230	0.230

	I14	I15	I16	I17	I18
N OF CASES	54	53	54	54	54
MINIMUM	1.000	2.000	1.000	2.000	2.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	3.000	2.000	3.000	2.000	2.000
MEAN	3.370	3.491	2.796	3.315	3.463
VARIANCE	0.502	0.447	0.580	0.333	0.480
STANDARD DEV	0.708	0.669	0.762	0.577	0.693
STD. ERROR	0.096	0.092	0.104	0.079	0.094
SKEWNESS (G1)	-0.980	-0.940	-0.161	-0.134	-0.898
KURTOSIS (G2)	0.833	-0.278	-0.363	-0.628	-0.424
SUM	182.000	185.000	151.000	179.000	187.000
C.V.	0.210	0.192	0.272	0.174	0.200
MEDIAN	3.000	4.000	3.000	3.000	4.000

	I19	I2	I20	I21	I22
N OF CASES	54	54	54	54	54
MINIMUM	1.000	1.000	1.000	2.000	1.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	3.000	3.000	3.000	2.000	3.000
MEAN	1.981	3.167	1.981	3.537	3.259
VARIANCE	0.622	0.443	0.547	0.367	0.686
STANDARD DEV	0.789	0.666	0.739	0.605	0.828
STD. ERROR	0.107	0.091	0.101	0.082	0.113
SKEWNESS (G1)	0.498	-0.581	0.594	-0.915	-0.912
KURTOSIS (G2)	-0.127	0.818	0.464	-0.167	0.157
SUM	107.000	171.000	107.000	191.000	176.000
C.V.	0.398	0.210	0.373	0.171	0.254
MEDIAN	2.000	3.000	2.000	4.000	3.000

	I23	I24	I25	I26	I27
N OF CASES	53	53	54	54	53
MINIMUM	0.000	2.000	2.000	2.000	1.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	4.000	2.000	2.000	2.000	3.000
MEAN	3.208	3.245	3.259	3.611	3.057
VARIANCE	0.591	0.381	0.384	0.355	0.593
STANDARD DEV	0.769	0.617	0.620	0.596	0.770
STD. ERROR	0.106	0.085	0.084	0.081	0.106
SKEWNESS (G1)	-1.394	-0.195	-0.223	-1.245	-0.351
KURTOSIS (G2)	3.967	-0.573	-0.602	0.521	-0.531
SUM	170.000	172.000	176.000	195.000	162.000
C.V.	0.240	0.190	0.190	0.165	0.252

	3.000	3.000	3.000	4.000	3.000
	I28	I29	I3	I30	I31
N OF CASES	54	54	53	54	53
MINIMUM	2.000	2.000	1.000	1.000	2.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	2.000	2.000	3.000	3.000	2.000
MEAN	3.444	3.704	3.132	3.370	3.113
VARIANCE	0.365	0.288	0.732	0.690	0.448
STANDARD DEV	0.604	0.537	0.856	0.831	0.670
STD. ERROR	0.082	0.073	0.118	0.113	0.092
SKEWNESS (G1)	-0.563	-1.607	-0.626	-1.175	-0.129
KURTOSIS (G2)	-0.606	1.662	-0.453	0.602	-0.749
SUM	186.000	200.000	166.000	182.000	165.000
C.V.	0.175	0.145	0.273	0.247	0.215
MEDIAN	3.500	4.000	3.000	4.000	3.000

	I32	I33	I34	I35	I36
N OF CASES	54	54	53	53	54
MINIMUM	1.000	3.000	2.000	2.000	2.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	3.000	1.000	2.000	2.000	2.000
MEAN	3.315	3.741	3.283	3.358	3.611
VARIANCE	0.597	0.196	0.476	0.427	0.355
STANDARD DEV	0.773	0.442	0.690	0.653	0.596
STD. ERROR	0.105	0.060	0.095	0.090	0.081
SKEWNESS (G1)	-1.097	-1.099	-0.427	-0.509	-1.245
KURTOSIS (G2)	1.050	-0.793	-0.843	-0.687	0.521
SUM	179.000	202.000	174.000	178.000	195.000
C.V.	0.233	0.118	0.210	0.195	0.165
MEDIAN	3.000	4.000	3.000	3.000	4.000

	I37	I38	I39	I4	I40
N OF CASES	53	54	54	54	54
MINIMUM	2.000	1.000	0.000	2.000	1.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	2.000	3.000	4.000	2.000	3.000
MEAN	3.302	3.389	3.500	3.241	3.500
VARIANCE	0.522	0.619	0.519	0.526	0.481
STANDARD DEV	0.723	0.787	0.720	0.725	0.694
STD. ERROR	0.099	0.107	0.098	0.099	0.094
SKEWNESS (G1)	-0.517	-1.034	-2.293	-0.394	-1.370
KURTOSIS (G2)	-0.928	0.164	8.309	-1.004	1.765
SUM	175.000	183.000	189.000	175.000	189.000

Case ID	N OF CASES	MINIMUM	MAXIMUM	RANGE	MEAN	VARIANCE	STANDARD DEV	STD. ERROR	SKENNESS (G1)	KURTOSIS (G2)	SUM	C.V.	MEDIAN
141	53	1.000	4.000	3.000	3.283	0.668	0.818	0.112	-0.771	-0.432	174.000	0.249	3.000
142	54	1.000	4.000	3.000	2.630	0.615	0.784	0.107	0.038	-0.480	142.000	0.298	3.000
143	54	1.000	4.000	3.000	3.074	0.711	0.843	0.115	-0.330	-1.031	166.000	0.274	3.000
144	54	2.000	4.000	2.000	3.481	0.519	0.720	0.098	-1.006	-0.365	188.000	0.207	4.000
145	53	2.000	4.000	2.000	3.491	0.370	0.608	0.084	-0.740	-0.427	185.000	0.174	4.000
146	53	2.000	4.000	2.000	3.094	0.510	0.714	0.098	-0.136	-1.001	164.000	0.231	3.000
147	53	2.000	4.000	2.000	3.283	0.553	0.744	0.102	-0.501	-1.022	174.000	0.227	3.000
148	54	2.000	4.000	2.000	3.537	0.404	0.636	0.087	-1.029	-0.029	191.000	0.180	4.000
149	54	2.000	4.000	2.000	3.434	0.443	0.665	0.091	-0.745	-0.527	182.000	0.194	4.000
150	54	1.000	4.000	3.000	3.185	0.795	0.892	0.121	-1.014	0.381	172.000	0.280	3.000
151	53	1.000	4.000	3.000	3.000	0.510	0.714	0.098	-0.136	-1.001	164.000	0.231	3.000
152	53	1.000	4.000	3.000	2.630	0.615	0.784	0.107	0.038	-0.480	142.000	0.298	3.000
153	54	1.000	4.000	3.000	3.074	0.711	0.843	0.115	-0.330	-1.031	166.000	0.274	3.000
154	54	2.000	4.000	2.000	3.481	0.519	0.720	0.098	-1.006	-0.365	188.000	0.207	4.000
155	53	2.000	4.000	2.000	3.491	0.370	0.608	0.084	-0.740	-0.427	185.000	0.174	4.000
156	53	1.000	4.000	3.000	3.094	0.510	0.714	0.098	-0.136	-1.001	164.000	0.231	3.000
157	53	1.000	4.000	3.000	3.283	0.553	0.744	0.102	-0.501	-1.022	174.000	0.227	3.000
158	54	2.000	4.000	2.000	3.537	0.404	0.636	0.087	-1.029	-0.029	191.000	0.180	4.000
159	54	2.000	4.000	2.000	3.434	0.443	0.665	0.091	-0.745	-0.527	182.000	0.194	4.000
160	54	1.000	4.000	3.000	3.185	0.795	0.892	0.121	-1.014	0.381	172.000	0.280	3.000
161	53	1.000	4.000	3.000	3.000	0.510	0.714	0.098	-0.136	-1.001	164.000	0.231	3.000
162	53	1.000	4.000	3.000	2.630	0.615	0.784	0.107	0.038	-0.480	142.000	0.298	3.000
163	54	1.000	4.000	3.000	3.074	0.711	0.843	0.115	-0.330	-1.031	166.000	0.274	3.000
164	54	2.000	4.000	2.000	3.481	0.519	0.720	0.098	-1.006	-0.365	188.000	0.207	4.000
165	53	2.000	4.000	2.000	3.491	0.370	0.608	0.084	-0.740	-0.427	185.000	0.174	4.000
166	53	1.000	4.000	3.000	3.094	0.510	0.714	0.098	-0.136	-1.001	164.000	0.231	3.000
167	53	1.000	4.000	3.000	3.283	0.553	0.744	0.102	-0.501	-1.022	174.000	0.227	3.000
168	54	2.000	4.000	2.000	3.537	0.404	0.636	0.087	-1.029	-0.029	191.000	0.180	4.000
169	54	2.000	4.000	2.000	3.434	0.443	0.665	0.091	-0.745	-0.527	182.000	0.194	4.000
170	54	1.000	4.000	3.000	3.185	0.795	0.892	0.121	-1.014	0.381	172.000	0.280	3.000
171	53	1.000	4.000	3.000	3.000	0.510	0.714	0.098	-0.136	-1.001	164.000	0.231	3.000
172	53	1.000	4.000	3.000	2.630	0.615	0.784	0.107	0.038	-0.480	142.000	0.298	3.000
173	54	1.000	4.000	3.000	3.074	0.711	0.843	0.115	-0.330	-1.031	166.000	0.274	3.000
174	54	2.000	4.000	2.000	3.481	0.519	0.720	0.098	-1.006	-0.365	188.000	0.207	4.000
175	53	2.000	4.000	2.000	3.491	0.370	0.608	0.084	-0.740	-0.427	185.000	0.174	4.000
176	53	1.000	4.000	3.000	3.094	0.510	0.714	0.098	-0.136	-1.001	164.000	0.231	3.000
177	53	1.000	4.000	3.000	3.283	0.553	0.744	0.102	-0.501	-1.022	174.000	0.227	3.000
178	54	2.000	4.000	2.000	3.537	0.404	0.636	0.087	-1.029	-0.029	191.000	0.180	4.000
179	54	2.000	4.000	2.000	3.434	0.443	0.665	0.091	-0.745	-0.527	182.000	0.194	4.000
180	54	1.000	4.000	3.000	3.185	0.795	0.892	0.121	-1.014	0.381	172.000	0.280	3.000
181	53	1.000	4.000	3.000	3.000	0.510	0.714	0.098	-0.136	-1.001	164.000	0.231	3.000
182	53	1.000	4.000	3.000	2.630	0.615	0.784	0.107	0.038	-0.480	142.000	0.298	3.000
183	54	1.000	4.000	3.000	3.074	0.711	0.843	0.115	-0.330	-1.031	166.000	0.274	3.000
184	54	2.000	4.000	2.000	3.481	0.519	0.720	0.098	-1.006	-0.365	188.000	0.207	4.000
185	53	2.000	4.000	2.000	3.491	0.370	0.608	0.084	-0.740	-0.427	185.000	0.174	4.000
186	53	1.000	4.000	3.000	3.094	0.510	0.714	0.098	-0.136	-1.001	164.000	0.231	3.000
187	53	1.000	4.000	3.000	3.283	0.553	0.744	0.102	-0.501	-1.022	174.000	0.227	3.000
188	54	2.000	4.000	2.000	3.537	0.404	0.636	0.087	-1.029	-0.029	191.000	0.180	4.000
189	54	2.000	4.000	2.000	3.434	0.443	0.665	0.091	-0.745	-0.527	182.000	0.194	4.000
190	54	1.000	4.000	3.000	3.185	0.795	0.892	0.121	-1.014	0.381	172.000	0.280	3.000
191	53	1.000	4.000	3.000	3.000	0.510	0.714	0.098	-0.136	-1.001	164.000	0.231	3.000
192	53	1.000	4.000	3.000	2.630	0.615	0.784	0.107	0.038	-0.480	142.000	0.298	3.000
193	54	1.000	4.000	3.000	3.074	0.711	0.843	0.115	-0.330	-1.031	166.000	0.274	3.000
194	54	2.000	4.000	2.000	3.481	0.519	0.720	0.098	-1.006	-0.365	188.000	0.207	4.000
195	53	2.000	4.000	2.000	3.491	0.370	0.608	0.084	-0.740	-0.427	185.000	0.174	4.000
196	53	1.000	4.000	3.000	3.094	0.510	0.714	0.098	-0.136	-1.001	164.000	0.231	3.000
197	53	1.000	4.000	3.000	3.283	0.553	0.744	0.102	-0.501	-1.022	174.000	0.227	3.000
198	54	2.000	4.000	2.000	3.537	0.404	0.636	0.087	-1.029	-0.029	191.000	0.180	4.000
199	54	2.000	4.000	2.000	3.434	0.443	0.665	0.091	-0.745	-0.527	182.000	0.194	4.000
200	54	1.000	4.000	3.000	3.185	0.795	0.892	0.121	-1.014	0.381	172.000	0.280	3.000

	I51	I52	I53	I54	I55
N OF CASES	53	53	54	54	54
MINIMUM	1.000	1.000	1.000	2.000	2.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	3.000	3.000	3.000	2.000	2.000
MEAN	3.057	3.434	2.796	3.574	3.352
VARIANCE	0.824	0.404	0.656	0.325	0.308
STANDARD DEV	0.908	0.636	0.810	0.570	0.555
STD. ERROR	0.125	0.087	0.110	0.078	0.076
SKEWNESS (G1)	-0.579	-1.110	-0.262	-0.911	-0.064
KURTOSIS (G2)	-0.596	2.144	-0.394	-0.185	-0.797
SUM	162.000	182.000	151.000	193.000	181.000
C.V.	0.297	0.185	0.290	0.159	0.166
MEDIAN	3.000	3.000	3.000	4.000	3.000

	I56	I57	I58	I59	I5A
N OF CASES	53	54	54	54	53
MINIMUM	2.000	0.000	2.000	2.000	1.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	2.000	4.000	2.000	2.000	3.000
MEAN	3.566	3.407	3.352	3.500	3.415
VARIANCE	0.404	0.586	0.421	0.292	0.786
STANDARD DEV	0.636	0.765	0.649	0.541	0.887
STD. ERROR	0.087	0.104	0.088	0.074	0.122
SKEWNESS (G1)	-1.156	-1.852	-0.481	-0.361	-1.412
KURTOSIS (G2)	-0.216	5.444	-0.688	-1.118	1.009
SUM	189.000	184.000	181.000	189.000	181.000
C.V.	0.178	0.225	0.194	0.155	0.260
MEDIAN	4.000	4.000	3.000	4.000	4.000

	I5B	I5C	I6	I60	I61
N OF CASES	52	53	53	51	53
MINIMUM	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	3.000	3.000	3.000	3.000	2.000
MEAN	3.442	3.491	3.208	3.118	3.509
VARIANCE	0.565	0.485	0.552	0.666	0.293
STANDARD DEV	0.752	0.697	0.743	0.816	0.541
STD. ERROR	0.104	0.096	0.102	0.114	0.074
SKEWNESS (G1)	-1.479	-1.688	-0.916	-0.663	-0.404
KURTOSIS (G2)	2.215	3.669	1.084	-0.073	-1.078
SUM	179.000	185.000	170.000	159.000	186.000
C.V.	0.218	0.200	0.232	0.262	0.154

	4.000	4.000	3.000	3.000	4.000
	I62	I63	I64	I65	I66
N OF CASES	54	54	53	53	53
MINIMUM	2.000	1.000	0.000	2.000	2.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	2.000	3.000	4.000	2.000	2.000
MEAN	3.389	3.519	3.113	3.283	3.547
VARIANCE	0.506	0.519	0.679	0.361	0.329
STANDARD DEV	0.712	0.720	0.824	0.601	0.574
STD. ERROR	0.097	0.098	0.113	0.082	0.079
SKEWNESS (G1)	-0.713	-1.442	-1.043	-0.190	-0.801
KURTOSIS (G2)	-0.721	1.606	2.051	-0.581	-0.372
SUM	183.000	190.000	165.000	174.000	188.000
C.V.	0.210	0.205	0.265	0.183	0.162
MEDIAN	4.000	4.000	3.000	3.000	4.000
	I67	I68	I69	I7	I70
N OF CASES	53	54	54	53	52
MINIMUM	1.000	3.000	1.000	2.000	2.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	3.000	1.000	3.000	2.000	2.000
MEAN	3.226	3.759	3.463	3.321	3.404
VARIANCE	0.563	0.186	0.593	0.453	0.481
STANDARD DEV	0.750	0.432	0.770	0.673	0.693
STD. ERROR	0.103	0.059	0.105	0.092	0.096
SKEWNESS (G1)	-0.666	-1.213	-1.502	-0.472	-0.721
KURTOSIS (G2)	-0.034	-0.529	1.964	-0.763	-0.646
SUM	171.000	203.000	187.000	176.000	177.000
C.V.	0.233	0.115	0.222	0.203	0.204
MEDIAN	3.000	4.000	4.000	3.000	4.000
	I71	I72	I73	I74	I75
N OF CASES	51	53	53	53	53
MINIMUM	2.000	2.000	2.000	2.000	1.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	2.000	2.000	2.000	2.000	3.000
MEAN	3.392	3.189	3.792	3.491	3.434
VARIANCE	0.403	0.541	0.206	0.447	0.597
STANDARD DEV	0.635	0.735	0.454	0.669	0.772
STD. ERROR	0.089	0.101	0.062	0.092	0.106
SKEWNESS (G1)	-0.536	-0.306	-2.045	-0.940	-1.421
KURTOSIS (G2)	-0.634	-1.078	3.438	-0.278	1.770
SUM	173.000	169.000	201.000	185.000	182.000

C.V.	0.187	0.231	0.120	0.192	0.225
MEDIAN	3.000	3.000	4.000	4.000	4.000

	I76	I77	I78	I79	I8
N OF CASES	53	53	52	54	54
MINIMUM	2.000	2.000	2.000	1.000	0.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	2.000	2.000	2.000	3.000	4.000
MEAN	3.321	3.245	3.154	3.500	3.426
VARIANCE	0.491	0.458	0.407	0.557	0.740
STANDARD DEV	0.701	0.677	0.638	0.746	0.860
STD. ERROR	0.096	0.093	0.088	0.102	0.117
SKEWNESS (G1)	-0.526	-0.332	-0.135	-1.651	-1.834
KURTOSIS (G2)	-0.836	-0.811	-0.575	2.670	3.779
SUM	176.000	172.000	164.000	189.000	185.000
C.V.	0.211	0.209	0.202	0.213	0.251
MEDIAN	3.000	3.000	3.000	4.000	4.000

	I80	I81	I82	I9
N OF CASES	54	54	54	50
MINIMUM	2.000	2.000	2.000	0.000
MAXIMUM	4.000	4.000	4.000	4.000
RANGE	2.000	2.000	2.000	4.000
MEAN	3.222	3.333	3.593	3.380
VARIANCE	0.403	0.415	0.359	0.853
STANDARD DEV	0.634	0.644	0.599	0.923
STD. ERROR	0.086	0.088	0.082	0.131
SKEWNESS (G1)	-0.210	-0.427	-1.157	-1.607
KURTOSIS (G2)	-0.621	-0.694	0.313	2.415
SUM	174.000	180.000	194.000	169.000
C.V.	0.197	0.193	0.167	0.273
MEDIAN	3.000	3.000	4.000	4.000

CORRELATION MATRIX

	11	110	111	112	113
11	1.000				
12	0.661	-1.000			
13	0.488	-0.207	1.000		
14	-0.283	-0.207	-0.687	1.000	
15	-0.333	-0.318	-0.696	-0.825	1.000
16	0.143	-0.075	0.293	0.293	-0.293
17	-0.293	-0.537	0.467	0.467	-0.786
18	-0.533	-0.219	0.000	0.000	-0.533
19	0.218	-0.082	0.447	0.447	-0.726
20	-0.143	-0.474	-0.293	0.488	0.200
21	0.141	0.385	-0.222	-0.748	0.171
22	-0.488	-0.124	0.000	0.600	-0.417
23	-0.075	0.033	-0.693	-0.162	0.412
24	-0.143	0.082	0.488	-0.293	-0.339
25	-0.218	-0.082	-0.447	0.745	-0.104
26	-0.393	-0.207	-0.087	-0.687	0.042
27	0.293	-0.490	0.256	0.258	-0.130
28	-0.218	-0.187	-0.447	0.149	0.728
29	0.488	-0.207	0.467	-0.687	-0.339
30	-0.293	0.124	-0.687	0.467	-0.293
31	-0.143	-0.424	0.488	0.488	-0.130
32	0.293	-0.187	0.087	0.087	0.124
33	-0.218	0.082	-0.447	0.149	0.218

ANEXO N° 6

PERCENTES

PEARSON CORRELATION MATRIX

I1	1.000				
I10	0.061	1.000			
I11	0.488	-0.207	1.000		
I12	-0.293	-0.207	-0.067	1.000	
I13	-0.339	-0.316	-0.696	-0.325	1.000
I14	0.143	-0.545	0.293	0.293	-0.204
I15	-0.293	-0.537	0.467	0.467	-0.325
I16	-0.535	-0.226	0.000	0.000	-0.000
I17	0.218	-0.092	0.447	0.447	-0.726
I18	-0.143	-0.424	-0.293	0.488	0.204
I19	0.143	-0.585	-0.228	-0.748	0.158
I2	-0.488	-0.124	0.067	0.600	-0.417
I20	-0.079	0.033	-0.592	-0.162	-0.412
I21	-0.143	0.061	0.488	-0.293	-0.339
I22	-0.218	0.092	-0.447	0.745	-0.104
I23	-0.293	-0.207	-0.067	-0.067	-0.046
I24	0.378	-0.480	0.258	-0.258	-0.180
I25	-0.218	-0.647	-0.447	0.149	0.726
I26					
I27	0.488	-0.207	0.467	-0.067	-0.325
I28	-0.293	0.124	-0.067	0.467	-0.325
I29	-0.143	-0.424	0.488	0.488	-0.339
I3	0.293	-0.786	0.067	0.067	0.325
I30	-0.218	-0.277	0.149	0.149	-0.104
I31					
I32	0.378	-0.480	-0.258	-0.258	-0.180
I33	-0.378	0.480	-0.258	-0.258	-0.180
I34	0.293	-0.488	0.067	-0.467	0.325
I35	-0.218	0.092	0.149	0.745	-0.617
I36	-0.218	-0.277	0.149	0.149	-0.104
I37	-0.143	-0.424	-0.293	0.488	0.204
I38					
I39	-0.143	-0.424	-0.293	0.488	0.204
I40					
I41	-0.143	-0.424	-0.293	0.488	0.204
I42					
I43	-0.143	-0.424	-0.293	0.488	0.204
I44					
I45	-0.143	-0.424	-0.293	0.488	0.204
I46					
I47	-0.218	-0.277	0.149	0.149	-0.104
I48	-0.143	-0.424	0.488	0.488	-0.339
I49	-0.218	-0.277	0.149	0.149	-0.104
I50					
I51	-0.218	-0.277	0.149	0.149	-0.104
I52					
I53	-0.218	-0.277	0.149	0.149	-0.104
I54					
I55	-0.293	-0.207	-0.067	-0.067	-0.046
I56	-0.143	-0.424	0.488	0.488	-0.339
I57	-0.218	-0.277	0.149	0.149	-0.104
I58					
I59	-0.293	-0.207	-0.067	-0.067	-0.046
I60					
I61	-0.293	-0.207	-0.067	-0.067	-0.046
I62					
I63	-0.293	-0.207	-0.067	-0.067	-0.046
I64					
I65	-0.293	-0.207	-0.067	-0.067	-0.046
I66					
I67	-0.293	-0.207	-0.067	-0.067	-0.046
I68					
I69	-0.293	-0.207	-0.067	-0.067	-0.046
I70					
I71	-0.293	-0.207	-0.067	-0.067	-0.046
I72					
I73	-0.293	-0.207	-0.067	-0.067	-0.046
I74					
I75	-0.293	-0.207	-0.067	-0.067	-0.046
I76					
I77	-0.293	-0.207	-0.067	-0.067	-0.046
I78					
I79	-0.293	-0.207	-0.067	-0.067	-0.046
I80					
I81	-0.293	-0.207	-0.067	-0.067	-0.046
I82					
I83	-0.293	-0.207	-0.067	-0.067	-0.046
I84					
I85	-0.293	-0.207	-0.067	-0.067	-0.046
I86					
I87	-0.293	-0.207	-0.067	-0.067	-0.046
I88					
I89	-0.293	-0.207	-0.067	-0.067	-0.046
I90					
I91	-0.293	-0.207	-0.067	-0.067	-0.046
I92					
I93	-0.293	-0.207	-0.067	-0.067	-0.046
I94					
I95	-0.293	-0.207	-0.067	-0.067	-0.046
I96					
I97	-0.293	-0.207	-0.067	-0.067	-0.046
I98					
I99	-0.293	-0.207	-0.067	-0.067	-0.046
I100					

I31	-0.293	-0.207	-0.067	-0.067	0.046
I32	-0.143	-0.424	-0.293	0.488	0.204
I33	-0.143	0.545	-0.293	0.488	-0.339
I34	0.079	-0.301	0.162	0.162	-0.112
I35	0.488	-0.207	0.467	-0.067	-0.325
I36	-0.143	-0.424	-0.293	0.488	0.204
I37	0.488	-0.207	0.467	-0.067	-0.325
I38	-0.143	-0.424	-0.293	0.488	0.204
I39	-0.143	-0.424	-0.293	0.488	0.204
I4	0.471	0.382	0.417	0.091	-0.679
I40
I41	-0.429	-0.545	-0.098	0.683	0.068
I42	0.267	-0.566	0.548	-0.548	0.127
I43	0.293	-0.455	0.600	0.067	-0.417
I44	-0.143	-0.424	-0.293	0.488	0.204
I45	-0.218	-0.277	0.149	0.149	-0.104
I46	-0.552	-0.568	-0.269	0.592	0.187
I47	-0.218	-0.277	0.149	0.149	-0.104
I48	-0.143	0.061	0.488	-0.293	-0.339
I49	0.488	0.124	-0.067	0.467	-0.325
I50	0.488	-0.537	0.467	0.467	-0.325
I51	0.073	0.462	-0.248	-0.248	0.173
I52	1.000	0.061	0.488	-0.293	-0.339
I53	-0.213	0.234	0.029	-0.436	0.141
I54	-0.143	-0.424	0.488	0.488	-0.339
I55	-0.218	-0.277	0.149	0.149	-0.104
I56	-0.218	-0.647	0.149	0.745	-0.104
I57	1.000	0.061	0.488	-0.293	-0.339
I58	-0.293	-0.537	0.467	0.467	-0.325
I59	-0.143	0.061	-0.293	-0.293	0.204
I5A	0.378	-0.480	-0.258	-0.258	0.539
I5B	-0.378	0.801	-0.258	-0.258	-0.180
I5C	0.293	-0.455	0.067	-0.467	0.325
I6	-0.218	0.092	0.149	0.745	-0.518
I60	-0.218	-0.277	0.149	0.149	-0.104
I61	-0.143	-0.424	-0.293	0.488	0.204
I62
I63	-0.143	-0.424	-0.293	0.488	0.204
I64	-0.218	-0.277	0.149	0.149	-0.104
I65	-0.143	0.061	0.488	-0.293	-0.339
I66
I67	-0.218	-0.277	0.149	0.149	-0.104
I68	-0.143	-0.424	0.488	0.488	-0.339
I69	-0.218	-0.277	0.149	0.149	-0.104
I7	-0.218	-0.277	0.149	0.149	-0.104
I70	-0.293	-0.207	-0.067	-0.067	0.046
I71	-0.143	-0.424	0.488	0.488	-0.339
I72	-0.218	-0.277	0.149	0.149	-0.104
I73	-0.143	-0.424	0.488	0.488	-0.339
I74	-0.218	-0.277	0.149	0.149	-0.104
I75	-0.218	0.462	0.149	0.149	-0.518
I76	-0.293	-0.207	-0.067	1.000	-0.325
I77	-0.218	-0.647	0.149	0.745	-0.104
I78	-0.218	-0.277	0.149	-0.447	0.311
I79	-0.204	-0.604	0.325	0.696	-0.226
I8

I9	-0.293	-0.868	-0.067	-0.467	0.417
I14	1.000				
I15	0.683	1.000			
I16	0.267	0.365	1.000		
I17	0.655	0.447	0.408	1.000	
I18	0.714	0.488	-0.000	0.218	-1.000
I19	-0.524	-0.748	0.178	-0.218	-0.619
I2	0.488	0.600	0.730	0.745	0.293
I20	0.394	-0.162	0.295	0.120	-0.552
I21	0.143	0.488	0.535	0.218	-0.143
I22	0.218	0.149	0.000	0.333	0.655
I23	0.683	0.467	0.730	0.447	0.488
I24	0.756	0.258	0.000	0.577	0.378
I25	0.218	0.149	-0.000	-0.333	0.655
I26
I27	0.683	0.467	0.000	0.447	0.488
I28	-0.293	0.467	0.365	0.447	0.488
I29	0.143	0.488	0.000	0.218	-0.143
I3	0.488	0.067	0.000	0.149	0.293
I30	-0.655	0.745	0.408	-0.333	0.655
I31	0.683	0.467	0.730	0.447	0.488
I32	0.714	0.488	-0.000	0.218	1.000
I33	-0.429	-0.293	0.000	-0.218	-0.143
I34	0.867	0.592	0.000	0.361	0.709
I35	0.683	0.467	0.000	0.447	0.488
I36	0.714	0.488	-0.000	0.218	1.000
I37	0.683	0.467	0.000	0.447	0.488
I38	0.714	0.488	-0.000	0.218	1.000
I39	-0.714	0.488	-0.000	0.218	1.000
I4	0.167	0.091	0.000	0.548	.
I40
I41	-0.429	0.683	0.267	0.218	0.714
I42	0.267	0.183	0.250	-0.000	-0.267
I43	-0.878	0.600	0.365	-0.745	0.293
I44	-0.714	-0.488	-0.000	-0.218	1.000
I45	0.655	0.745	0.408	0.333	0.655
I46	-0.552	0.592	0.590	0.361	0.709
I47	-0.655	0.745	0.408	0.333	0.655
I48	-0.143	0.488	-0.535	0.218	-0.143
I49	-0.293	-0.067	-0.365	-0.447	0.488
I50	-0.683	0.467	-0.365	0.447	0.488
I51	-0.218	-0.248	-0.680	-0.556	0.073
I52	-0.143	-0.293	-0.535	-0.218	-0.143
I53	-0.128	0.029	-0.159	-0.455	-0.213
I54	-0.143	0.488	0.000	0.218	-0.143
I55	-0.655	0.745	0.408	0.333	0.655
I56	0.655	0.745	0.000	-0.333	0.655
I57	-0.143	-0.293	-0.535	0.218	-0.143
I58	-0.683	1.000	0.365	-0.447	0.488
I59	-0.143	-0.293	0.535	-0.218	-0.143

I5A	0.378	-0.258	-0.000	-0.000	0.378
I5B	-0.378	-0.258	0.354	0.000	-0.378
I5C	0.488	0.067	0.365	0.149	0.293
I6	-0.218	0.149	-0.000	0.333	-0.218
I60	0.655	0.745	0.408	0.333	0.655
I61	0.714	0.488	-0.000	0.218	1.000
I62
I63	0.714	0.488	0.000	0.218	1.000
I64	0.655	0.745	0.408	0.333	0.655
I65	0.143	0.488	0.535	0.218	-0.143
I66
I67	0.655	0.745	0.408	0.333	0.655
I68	0.143	0.488	0.000	0.218	-0.143
I69	0.655	0.745	0.408	0.333	0.655
I7	0.655	0.745	0.408	0.333	0.655
I70	0.683	0.467	0.730	0.447	0.488
I71	0.143	0.488	0.000	0.218	-0.143
I72	0.655	0.745	0.408	0.333	0.655
I73	0.143	0.488	0.000	0.218	-0.143
I74	0.655	0.745	0.408	0.333	0.655
I75	-0.218	0.149	0.408	0.333	-0.218
I76	0.293	0.467	0.000	0.447	0.488
I77	0.655	0.745	0.000	0.333	0.655
I78	-0.218	0.149	0.408	-0.333	-0.218
I79	0.475	0.696	0.000	0.311	0.339
I8
I9	0.293	0.467	-0.000	-0.149	0.488

	I19	I2	I20	I21	I22
I19	1.000				
I2	-0.293	1.000			
I20	0.289	0.162	1.000		
I21	-0.143	0.293	-0.079	1.000	
I22	-0.364	0.447	0.361	-0.218	1.000
I23	0.033	0.600	0.700	0.488	0.149
I24	-0.378	0.258	0.209	-0.378	0.000
I25	-0.364	-0.149	0.361	-0.218	0.333
I26
I27	-0.228	0.067	0.269	0.488	0.149
I28	-0.228	0.600	0.269	0.488	0.745
I29	-0.619	0.293	-0.709	-0.143	-0.218
I3	-0.293	-0.067	0.162	-0.488	-0.149
I30	-0.364	0.447	0.361	0.655	0.333
I31	0.033	0.600	0.700	0.488	0.149
I32	-0.619	0.293	0.552	-0.143	0.655
I33	0.143	0.293	-0.079	-0.143	0.655
I34	-0.499	0.269	0.391	0.079	0.120
I35	-0.228	0.067	0.269	0.488	0.149
I36	-0.619	0.293	0.552	-0.143	0.655
I37	-0.228	0.067	0.269	0.488	0.149
I38	-0.619	0.293	0.552	-0.143	0.655
I39	-0.619	0.293	0.552	-0.143	0.655

I4	0.149	0.167	-0.000	0.471	0.471
I40
I41	-0.714	0.488	0.079	0.143	0.655
I42	0.089	-0.183	-0.147	0.267	-0.816
I43	-0.293	0.467	-0.162	0.293	-0.149
I44	-0.619	0.293	0.552	-0.143	0.655
I45	-0.364	0.447	0.361	0.655	0.333
I46	-0.499	0.700	0.391	0.079	0.602
I47	-0.364	0.447	0.361	0.655	0.333
I48	0.143	0.293	-0.079	1.000	-0.218
I49	-0.228	0.067	0.269	-0.293	0.745
I50	-0.748	0.067	-0.162	-0.293	0.149
I51	0.024	-0.547	0.040	-0.218	-0.111
I52	0.143	-0.488	-0.079	-0.143	-0.218
I53	0.099	-0.261	-0.117	0.128	-0.585
I54	-0.619	0.293	-0.709	-0.143	-0.218
I55	-0.364	0.447	-0.361	0.655	0.333
I56	-0.946	0.447	-0.120	-0.218	0.333
I57	0.143	-0.488	-0.079	-0.143	-0.218
I58	-0.748	0.600	-0.162	0.488	0.149
I59	0.524	0.293	0.552	-0.143	-0.218
I5A	0.126	-0.258	0.626	-0.378	-0.000
I5B	0.630	0.258	0.209	0.378	0.000
I5C	0.228	-0.067	0.592	0.293	-0.149
I6	-0.364	0.447	-0.602	-0.218	0.333
I60	-0.364	0.447	-0.361	0.655	0.333
I61	-0.619	0.293	0.552	-0.143	0.655
I62
I63	-0.619	0.293	0.552	-0.143	0.655
I64	-0.364	0.447	-0.361	0.655	0.333
I65	0.143	0.293	-0.079	1.000	-0.218
I66
I67	-0.364	0.447	0.361	0.655	0.333
I68	-0.619	0.293	-0.709	-0.143	-0.218
I69	-0.364	0.447	0.361	0.655	0.333
I7	-0.364	0.447	0.361	0.655	0.333
I70	0.033	0.600	0.700	0.488	0.149
I71	-0.619	0.293	-0.709	-0.143	-0.218
I72	-0.364	0.447	0.361	0.655	0.333
I73	-0.619	0.293	-0.709	-0.143	-0.218
I74	-0.364	0.447	0.361	0.655	0.333
I75	0.218	0.447	-0.120	0.655	0.333
I76	-0.748	0.600	-0.162	-0.293	0.745
I77	-0.946	0.447	-0.120	-0.218	0.333
I78	0.218	-0.149	-0.120	0.655	-0.333
I79	-0.882	0.417	-0.412	-0.204	0.104
I8
I9	-0.748	0.067	-0.162	-0.293	0.149
I23	1.000				
I24	0.258	1.000			
I25					
I26					
I27					

I74	0.745	0.000	0.333	.	0.745
I75	0.149	-0.577	-0.333	.	0.149
I76	-0.067	0.258	0.149	.	-0.067
I77	0.149	0.577	0.333	.	0.149
I78	0.149	-0.577	0.333	.	0.149
I79	-0.046	0.539	0.104	.	-0.046
I8
I9	-0.067	0.258	0.745	.	-0.067
I28	1.000
I29	-0.293	1.000	.	.	.
I3	-0.467	0.293	1.000	.	.
I30	0.745	-0.218	-0.149	1.000	.
I31	0.467	-0.293	0.067	0.745	1.000
I32	0.488	-0.143	0.293	0.655	0.488
I33	0.488	-0.143	-0.488	-0.218	-0.293
I34	0.162	0.079	0.269	0.602	0.592
I35	0.467	-0.293	0.067	0.745	0.467
I36	0.488	-0.143	0.293	0.655	0.488
I37	0.467	-0.293	0.067	0.745	0.467
I38	0.488	-0.143	0.293	0.655	0.488
I39	0.488	-0.143	0.293	0.655	0.488
I4	0.730	-0.354	-0.417	0.471	0.091
I40
I41	0.683	0.143	0.098	0.655	0.293
I42	-0.548	0.267	0.548	-0.000	0.183
I43	0.067	0.293	0.467	0.447	0.600
I44	0.488	-0.143	0.293	0.655	0.488
I45	0.745	-0.218	-0.149	1.000	0.745
I46	0.592	0.079	0.269	0.602	0.592
I47	0.745	-0.218	-0.149	1.000	0.745
I48	0.488	-0.143	-0.488	0.655	-0.488
I49	0.467	-0.293	0.067	0.149	-0.067
I50	-0.067	0.488	0.600	0.149	-0.067
I51	-0.248	-0.218	-0.348	-0.111	-0.248
I52	-0.293	-0.143	0.293	-0.218	-0.293
I53	-0.436	0.128	-0.261	-0.065	0.029
I54	-0.293	1.000	0.293	-0.218	-0.293
I55	0.745	-0.218	-0.149	1.000	0.745
I56	0.149	0.655	0.447	0.333	0.149
I57	-0.293	-0.143	0.293	-0.218	-0.293
I58	0.467	0.488	0.067	0.745	0.467
I59	-0.293	-0.143	0.293	-0.218	-0.488
I5A	-0.258	-0.378	0.775	-0.000	-0.258
I5B	0.258	-0.378	-0.775	0.000	0.258
I5C	0.067	-0.488	0.467	0.447	0.600
I6	0.149	0.655	-0.149	-0.333	-0.447
I60	0.745	-0.218	-0.149	1.000	0.745
I61	0.488	-0.143	0.293	0.655	0.488
I62
I63	0.488	-0.143	0.293	0.655	0.488

I64	0.745	-0.218	-0.149	1.000	0.745
I65	0.488	-0.143	-0.488	0.655	0.488
I66
I67	0.745	-0.218	-0.149	1.000	0.745
I68	-0.293	1.000	0.293	-0.218	-0.293
I69	0.745	-0.218	-0.149	1.000	0.745
I7	0.745	-0.218	-0.149	1.000	0.745
I70	0.467	-0.293	0.067	0.745	1.000
I71	-0.293	1.000	0.293	-0.218	-0.293
I72	0.745	-0.218	-0.149	1.000	0.745
I73	-0.293	1.000	0.293	-0.218	-0.293
I74	0.745	-0.218	-0.149	1.000	0.745
I75	0.745	-0.218	-0.745	0.333	0.149
I76	0.467	-0.488	0.067	0.149	-0.067
I77	-0.149	-0.655	0.447	-0.333	-0.149
I78	0.149	-0.218	-0.149	0.333	0.149
I79	-0.046	0.882	0.417	-0.104	-0.046
I8
I9	-0.067	0.488	0.600	0.149	-0.067
I32	1.000				
I33	-0.143	-1.000			
I34	0.709	-0.552	1.000		
I35	0.488	-0.293	0.592	1.000	
I36	1.000	-0.143	0.709	0.488	1.000
I37	0.488	-0.293	0.592	1.000	0.488
I38	1.000	-0.143	0.709	0.488	1.000
I39	1.000	-0.143	0.709	0.488	1.000
I4	.	0.471	-0.091	0.730	.
I40
I41	0.714	0.143	0.236	0.293	0.714
I42	-0.267	-0.802	0.147	0.183	-0.267
I43	0.293	-0.488	0.700	0.600	0.293
I44	1.000	-0.143	0.709	0.488	1.000
I45	0.655	-0.218	0.602	0.745	0.655
I46	0.709	0.079	0.304	0.162	0.709
I47	0.655	-0.218	0.602	-0.745	0.655
I48	-0.143	-0.143	0.079	0.488	-0.143
I49	0.488	-0.488	0.162	0.467	0.488
I50	0.488	-0.293	0.592	0.467	0.488
I51	0.073	-0.218	0.281	-0.050	0.073
I52	-0.143	-0.143	0.079	-0.488	-0.143
I53	-0.213	-0.553	-0.305	-0.203	-0.213
I54	-0.143	-0.143	0.079	-0.293	-0.143
I55	0.655	-0.218	0.602	-0.745	0.655
I56	0.655	-0.218	0.602	0.149	0.655
I57	-0.143	-0.143	0.079	-0.488	-0.143
I58	0.488	-0.293	0.592	0.467	0.488
I59	-0.143	-0.143	0.079	-0.293	-0.143
I5A	-0.378	-0.378	-0.209	-0.258	0.378
I5B	-0.378	0.378	-0.209	-0.258	-0.378

I5C	-0.293	-0.488	-0.269	0.600	0.293
I6	-0.218	0.655	-0.361	-0.447	-0.218
I60	0.655	-0.218	0.602	0.745	0.655
I61	1.000	-0.143	0.709	0.488	1.000
I62
I63	1.000	-0.143	0.709	0.488	1.000
I64	0.655	-0.218	0.602	0.745	0.655
I65	-0.143	-0.143	0.079	0.488	-0.143
I66
I67	0.655	-0.218	0.602	0.745	0.655
I68	-0.143	-0.143	0.079	-0.293	-0.143
I69	0.655	-0.218	0.602	0.745	0.655
I7	0.655	-0.218	0.602	0.745	0.655
I70	0.488	-0.293	0.592	0.467	0.488
I71	-0.143	-0.143	0.079	-0.293	-0.143
I72	0.655	-0.218	0.602	0.745	0.655
I73	-0.143	-0.143	0.079	-0.293	-0.143
I74	0.655	-0.218	0.602	0.745	0.655
I75	-0.218	0.655	-0.361	0.149	-0.218
I76	0.488	0.488	-0.162	-0.067	0.488
I77	0.655	-0.218	0.602	0.149	0.655
I78	-0.218	-0.218	-0.361	0.149	-0.218
I79	0.339	-0.204	0.412	-0.046	0.339
I8
I9	0.488	-0.293	0.162	-0.067	0.488

	I37	I38	I39	I4	I40
I37	1.000
I38	0.488	1.000	.	.	.
I39	0.488	1.000	1.000	.	.
I4	0.730	.	.	1.000	.
I40	1.000
I41	0.293	-0.714	0.714	0.167	.
I42	0.183	-0.267	-0.267	-0.283	.
I43	0.600	-0.293	0.293	0.167	.
I44	0.488	1.000	1.000	.	.
I45	0.745	0.655	0.655	0.471	.
I46	0.162	0.709	0.709	-0.091	.
I47	0.745	0.655	0.655	0.471	.
I48	0.488	-0.143	-0.143	-0.471	.
I49	0.467	0.488	-0.488	0.730	.
I50	0.467	0.488	0.488	-0.091	.
I51	-0.050	0.073	0.073	-0.238	.
I52	0.488	-0.143	-0.143	0.471	.
I53	-0.203	-0.213	-0.213	-0.533	.
I54	-0.293	-0.143	-0.143	-0.354	.
I55	0.745	0.655	0.655	-0.471	.
I56	0.149	0.655	0.655	-0.354	.
I57	-0.488	-0.143	-0.143	0.471	.
I58	0.467	0.488	0.488	0.091	.
I59	-0.293	-0.143	-0.143	-0.354	.
I5A	0.258	0.378	0.378	-0.167	.

I5B	-0.258	-0.378	-0.378	0.167	.
I5C	0.600	0.293	0.293	0.167	.
I6	-0.447	-0.218	-0.218	0.091	.
I60	0.745	0.655	0.655	0.471	.
I61	0.488	1.000	1.000	.	.
I62
I63	0.488	1.000	1.000	.	.
I64	0.745	0.655	0.655	0.471	.
I65	0.488	-0.143	-0.143	0.471	.
I66
I67	0.745	0.655	0.655	0.471	.
I68	-0.293	-0.143	-0.143	-0.354	.
I69	0.745	0.655	0.655	0.471	.
I7	0.745	0.655	0.655	-0.471	.
I70	0.467	0.488	0.488	0.091	.
I71	-0.293	-0.143	-0.143	-0.354	.
I72	0.745	0.655	0.655	0.471	.
I73	-0.293	-0.143	-0.143	-0.354	.
I74	0.745	0.655	0.655	-0.471	.
I75	0.149	-0.218	-0.218	0.730	.
I76	-0.067	0.488	0.488	0.091	.
I77	0.149	0.655	0.655	-0.354	.
I78	0.149	-0.218	-0.218	0.091	.
I79	-0.046	0.339	0.339	-0.354	.
I8
I9	-0.067	0.488	0.488	-0.548	.
I41	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
I42	-0.267	1.000	-0.218	-0.354	-0.354
I43	0.098	0.548	1.000	0.447	0.447
I44	0.714	-0.267	0.293	1.000	-0.354
I45	0.655	-0.000	0.447	0.655	1.000
I46	0.867	-0.147	0.269	0.709	0.602
I47	0.655	-0.000	0.447	0.655	1.000
I48	0.143	0.267	0.293	-0.143	0.655
I49	0.293	-0.548	0.067	0.488	0.149
I50	0.293	-0.183	0.600	0.488	0.149
I51	-0.364	-0.272	-0.348	0.073	-0.111
I52	-0.429	0.267	0.293	-0.143	-0.218
I53	-0.468	0.239	-0.029	-0.213	-0.065
I54	0.143	-0.267	0.293	-0.143	-0.218
I55	0.655	-0.000	0.447	0.655	1.000
I56	0.655	-0.000	0.447	0.655	0.333
I57	-0.429	0.267	0.293	-0.143	-0.218
I58	0.683	0.183	-0.600	0.488	0.745
I59	-0.429	0.267	0.293	-0.143	-0.218
I5A	0.000	0.354	0.258	0.378	-0.000
I5B	-0.378	-0.354	-0.258	-0.378	0.000
I5C	0.098	0.548	0.467	0.293	0.447
I6	0.218	-0.408	-0.149	-0.218	-0.333
I60	0.655	-0.000	0.447	0.655	1.000

I61	0.714	-0.267	0.293	1.000	0.655
I62
I63	0.714	-0.267	0.293	-1.000	0.655
I64	0.655	-0.000	0.447	0.655	1.000
I65	0.143	0.267	0.293	-0.143	0.655
I66
I67	0.655	-0.000	0.447	0.655	1.000
I68	0.143	0.267	-0.293	-0.143	-0.218
I69	0.655	-0.000	0.447	0.655	1.000
I7	0.655	-0.000	0.447	-0.655	-1.000
I70	0.293	0.183	0.600	-0.488	0.745
I71	0.143	0.267	0.293	-0.143	-0.218
I72	0.655	-0.000	-0.447	-0.655	1.000
I73	0.143	0.267	0.293	-0.143	-0.218
I74	0.655	-0.000	0.447	0.655	1.000
I75	0.218	-0.408	-0.149	-0.218	0.333
I76	0.683	-0.548	0.067	0.488	0.149
I77	0.655	-0.000	0.447	0.655	0.333
I78	0.218	0.408	-0.149	-0.218	0.333
I79	0.475	0.127	0.417	0.339	0.104
I8
I9	0.683	0.183	-0.067	-0.488	0.149
I46		I47	I48	I49	I50
I46	-1.000				
I47	0.602	1.000			
I48	0.079	0.655	-1.000		
I49	0.162	0.149	-0.293	1.000	
I50	-0.162	-0.149	-0.293	-0.467	1.000
I51	-0.522	-0.111	-0.218	-0.050	-0.050
I52	-0.552	-0.218	-0.143	0.488	0.488
I53	-0.446	-0.065	0.128	-0.668	-0.203
I54	-0.079	-0.218	-0.143	-0.293	0.488
I55	0.602	1.000	0.655	-0.149	0.149
I56	0.602	0.333	-0.218	0.149	0.745
I57	-0.552	-0.218	-0.143	0.488	0.488
I58	-0.592	0.745	0.488	-0.067	-0.467
I59	-0.079	-0.218	-0.143	-0.293	-0.293
I5A	0.209	-0.000	-0.378	-0.258	0.258
I5B	-0.209	0.000	0.378	-0.258	-0.775
I5C	0.269	0.447	0.293	0.067	-0.067
I6	0.120	-0.333	-0.218	-0.149	0.149
I60	0.602	1.000	0.655	0.149	-0.149
I61	0.709	0.655	-0.143	-0.488	0.488
I62
I63	0.709	0.655	-0.143	0.488	0.488
I64	0.602	1.000	0.655	0.149	0.149
I65	0.079	0.655	1.000	-0.293	-0.293
I66
I67	0.602	1.000	0.655	0.149	0.149
I68	0.079	-0.218	-0.143	-0.293	0.488
I69	0.602	1.000	0.655	0.149	0.149

19	0.149	0.488	-0.203	-0.293	-0.248	19	0.149	0.488	-0.203	-0.293	-0.248
18	0.104	0.882	0.020	0.204	-0.173	18	0.104	0.882	0.020	0.204	-0.173
179	0.333	-0.218	-0.065	-0.218	-0.333	179	0.333	-0.218	-0.065	-0.218	-0.333
178	0.333	0.655	-0.065	-0.218	-0.111	178	0.333	0.655	-0.065	-0.218	-0.111
177	0.149	0.488	-0.436	-0.293	-0.248	177	0.149	0.488	-0.436	-0.293	-0.248
176	0.333	-0.218	-0.325	-0.218	-0.333	176	0.333	-0.218	-0.325	-0.218	-0.333
175	1.000	-0.218	-0.065	-0.218	-0.111	175	1.000	-0.218	-0.065	-0.218	-0.111
174	1.000	1.000	0.128	-0.143	-0.218	174	1.000	1.000	0.128	-0.143	-0.218
173	-0.218	-0.218	-0.065	-0.218	-0.111	173	-0.218	-0.218	-0.065	-0.218	-0.111
172	1.000	-0.218	-0.065	-0.218	-0.111	172	1.000	-0.218	-0.065	-0.218	-0.111
171	-0.218	1.000	0.128	-0.143	-0.218	171	-0.218	1.000	0.128	-0.143	-0.218
170	0.745	-0.293	0.029	-0.293	-0.248	170	0.745	-0.293	0.029	-0.293	-0.248
17	1.000	-0.218	-0.065	-0.218	-0.111	17	1.000	-0.218	-0.065	-0.218	-0.111
169	1.000	-0.218	-0.065	-0.218	-0.111	169	1.000	-0.218	-0.065	-0.218	-0.111
168	-0.218	1.000	0.128	-0.143	-0.218	168	-0.218	1.000	0.128	-0.143	-0.218
167	1.000	-0.218	-0.065	-0.218	-0.111	167	1.000	-0.218	-0.065	-0.218	-0.111
166						166					
165	0.655	-0.143	0.128	-0.143	-0.218	165	0.655	-0.143	0.128	-0.143	-0.218
164	1.000	-0.218	-0.065	-0.218	-0.111	164	1.000	-0.218	-0.065	-0.218	-0.111
163	0.655	-0.143	-0.213	-0.143	0.073	163	0.655	-0.143	-0.213	-0.143	0.073
162						162					
161	0.655	-0.143	-0.213	-0.143	0.073	161	0.655	-0.143	-0.213	-0.143	0.073
160	1.000	-0.218	-0.065	-0.218	-0.111	160	1.000	-0.218	-0.065	-0.218	-0.111
16	-0.333	0.655	-0.325	-0.218	-0.333	16	-0.333	0.655	-0.325	-0.218	-0.333
15C	0.447	-0.488	-0.261	0.293	-0.348	15C	0.447	-0.488	-0.261	0.293	-0.348
15B	0.000	-0.378	0.338	-0.378	0.192	15B	0.000	-0.378	0.338	-0.378	0.192
15A	-0.000	-0.378	-0.338	-0.378	-0.192	15A	-0.000	-0.378	-0.338	-0.378	-0.192
159	-0.218	-0.143	0.128	-0.143	-0.218	159	-0.218	-0.143	0.128	-0.143	-0.218
158	0.745	-0.488	0.029	-0.293	-0.248	158	0.745	-0.488	0.029	-0.293	-0.248
157	-0.218	-0.143	-0.213	1.000	0.073	157	-0.218	-0.143	-0.213	1.000	0.073
156	0.333	0.655	-0.065	-0.218	-0.111	156	0.333	0.655	-0.065	-0.218	-0.111
155	1.000	-0.218	-0.065	-0.218	-0.111	155	1.000	-0.218	-0.065	-0.218	-0.111
154	-0.111	1.000	0.128	-0.143	-0.218	154	-0.111	1.000	0.128	-0.143	-0.218
153	-0.111	-0.218	1.000	-0.213	0.715	153	-0.111	-0.218	1.000	-0.213	0.715
152	-0.111	-0.218	1.000	-0.213	0.715	152	-0.111	-0.218	1.000	-0.213	0.715
151	-0.111	-0.218	1.000	-0.213	0.715	151	-0.111	-0.218	1.000	-0.213	0.715
19	0.467	-0.067	-0.293	0.149	0.592	19	0.467	-0.067	-0.293	0.149	0.592
18	0.696	-0.046	-0.204	0.104	0.412	18	0.696	-0.046	-0.204	0.104	0.412
179	-0.447	-0.447	0.655	0.333	0.120	179	-0.447	-0.447	0.655	0.333	0.120
178	0.745	0.149	-0.218	0.333	0.602	178	0.745	0.149	-0.218	0.333	0.602
177	0.467	0.467	-0.293	0.149	0.592	177	0.467	0.467	-0.293	0.149	0.592
176	-0.447	0.149	0.655	0.333	0.120	176	-0.447	0.149	0.655	0.333	0.120
175	0.149	0.149	0.655	1.000	0.602	175	0.149	0.149	0.655	1.000	0.602
174	0.488	-0.293	-0.143	-0.218	0.079	174	0.488	-0.293	-0.143	-0.218	0.079
173	0.149	0.149	0.655	1.000	0.602	173	0.149	0.149	0.655	1.000	0.602
172	0.488	-0.293	-0.143	-0.218	0.079	172	0.488	-0.293	-0.143	-0.218	0.079
171	-0.067	-0.067	0.488	0.745	0.592	171	-0.067	-0.067	0.488	0.745	0.592
170	0.149	0.149	0.655	1.000	0.602	170	0.149	0.149	0.655	1.000	0.602
17						17					

I7	0.000	0.447	-0.333	1.000	0.655
I70	0.258	0.600	-0.447	0.745	0.488
I71	-0.378	-0.488	0.655	-0.218	-0.143
I72	0.000	0.447	-0.333	1.000	0.655
I73	-0.378	-0.488	0.655	-0.218	-0.143
I74	0.000	0.447	-0.333	1.000	0.655
I75	0.577	-0.149	0.333	0.333	-0.218
I76	-0.258	-0.467	0.745	0.149	0.488
I77	-0.577	-0.149	0.333	0.333	0.655
I78	-0.000	0.447	-0.333	0.333	-0.218
I79	-0.539	-0.325	0.518	0.104	0.339
I8
I9	-0.775	0.067	0.149	0.149	0.488

I74	-0.218	1.000	-0.218	1.000	0.655
I75	0.218	0.333	0.218	0.333	-0.218
I76	0.488	0.149	0.488	0.149	0.488
I77	0.655	0.333	0.655	0.333	0.655
I78	-0.218	0.333	-0.218	0.333	-0.218
I79	0.339	0.104	0.339	0.104	0.339

I62
I63	.	1.000	.	.	.
I64	.	0.655	1.000	.	.
I65	.	-0.143	0.655	1.000	.
I66
I67	.	0.655	1.000	0.655	.
I68	.	-0.143	-0.218	-0.143	.
I69	.	0.655	1.000	0.655	.
I7	.	0.655	1.000	0.655	.
I70	.	0.488	0.745	0.488	.
I71	.	-0.143	-0.218	-0.143	.
I72	.	0.655	1.000	0.655	.
I73	.	-0.143	-0.218	-0.143	.
I74	.	0.655	1.000	0.655	.
I75	.	-0.218	0.333	0.655	.
I76	.	0.488	0.149	-0.293	.
I77	.	0.655	0.333	-0.218	.
I78	.	-0.218	0.333	0.655	.
I79	.	0.339	0.104	-0.204	.
I8
I9	.	0.488	0.149	-0.293	.

I67	1.000
I68	-0.218	1.000	.	.	.
I69	1.000	-0.218	1.000	.	.
I7	1.000	-0.218	1.000	1.000	.
I70	0.745	-0.293	0.745	0.745	1.000
I71	-0.218	1.000	-0.218	-0.218	-0.293
I72	1.000	-0.218	1.000	1.000	0.745
I73	-0.218	1.000	-0.218	-0.218	-0.293
I74	1.000	-0.218	1.000	1.000	0.745
I75	0.333	-0.218	0.333	0.333	0.149

I76	0.149	0.488	0.149	0.149	-0.067
I77	0.333	0.655	0.333	0.333	0.149
I78	0.333	-0.218	0.333	0.333	0.149
I79	0.104	0.882	0.104	0.104	-0.046
I8
I9	0.149	0.488	0.149	0.149	-0.067

	I71	I72	I73	I74	I75
I71	1.000				
I72	-0.218	1.000			
I73	1.000	-0.218	1.000		
I74	-0.218	1.000	-0.218	1.000	
I75	-0.218	0.333	-0.218	0.333	1.000
I76	0.488	0.149	0.488	0.149	0.149
I77	0.655	0.333	0.655	0.333	-0.333
I78	-0.218	0.333	-0.218	0.333	0.333
I79	0.882	0.104	0.882	0.104	-0.311
I8
I9	0.488	0.149	0.488	0.149	-0.447

	I76	I77	I78	I79	I8
I76	1.000				
I77	0.745	1.000			
I78	-0.447	-0.333	1.000		
I79	0.696	0.933	-0.311	1.000	
I8
I9	0.467	0.745	0.149	0.696	.

	I9
I9	1.000

IRVISADOS

PEARSON CORRELATION MATRIX

	I1	I10	I11	I12	I13
I1	1.000				
I10	-0.030	1.000			
I11	0.025	0.164	1.000		
I12	0.091	0.184	-0.124	1.000	
I13	-0.061	0.055	-0.045	-0.084	1.000

ANEXO N° 7

SUPERVISADOS

PEARSON CORRELATION MATRIX

	I1	I10	I11	I12	I13
I1	1.000				
I10	-0.030	1.000			
I11	0.025	0.158	1.000		
I12	0.092	0.188	0.124	1.000	
I13	-0.061	0.055	-0.046	-0.084	1.000
I14	0.178	-0.071	0.254	0.219	0.214
I15	0.099	0.099	0.496	0.097	0.181
I16	0.120	-0.159	0.251	0.086	-0.206
I17	0.135	-0.083	0.223	0.107	0.084
I18	0.114	0.075	0.359	0.106	0.100
I19	0.118	0.093	0.282	0.050	0.179
I20	0.204	0.204	0.146	0.381	-0.087
I21	-0.030	1.000	0.260	-0.019	0.227
I22	0.025	0.158	1.000	-0.037	0.141
I23	0.092	0.188	0.124	1.000	-0.077
I24	-0.061	0.055	-0.046	-0.084	1.000
I25	0.148	-0.027	0.195	0.073	0.175
I26	0.115	0.114	0.101	0.227	-0.194
I27	0.001	0.203	0.472	0.122	-0.438
I28	0.027	0.181	0.474	0.182	0.129
I29	-0.085	0.202	0.195	0.053	-0.218
I30	0.092	0.177	0.298	-0.149	0.255
I31	0.110	0.156	0.290	-0.088	-0.215
I32	0.101	0.203	0.241	0.045	-0.081
I33	0.030	0.147	0.372	0.015	0.194
I34	0.104	0.091	0.167	0.127	-0.130
I35	0.143	0.301	0.244	0.152	-0.042
I36	0.220	0.201	0.387	0.030	-0.054
I37	0.146	0.144	0.126	-0.113	0.024
I38	-0.152	0.176	0.249	-0.005	0.160
I39	-0.087	0.353	0.114	-0.043	-0.044
I40	-0.048	0.062	0.063	0.211	-0.077
I41	0.347	0.141	0.314	0.043	0.250
I42	-0.000	0.058	0.271	0.145	0.217
I43	-0.004	0.112	0.250	0.304	-0.440
I44	0.058	0.345	0.230	0.042	-0.157
I45	0.159	0.124	0.377	0.217	0.087
I46	0.127	0.049	0.431	0.157	0.036
I47	0.251	0.093	0.323	0.059	-0.132
I48	0.227	0.180	0.281	0.223	-0.112
I49	0.228	0.161	0.170	-0.025	0.038
I50	0.144	-0.055	0.416	-0.035	-0.015
I51	0.179	0.153	0.312	0.161	0.004
I52	-0.103	-0.003	0.424	0.158	0.154
I53	0.231	0.064	0.497	0.175	0.174
I54	0.187	0.073	0.520	0.160	-0.091
I55	0.226	0.132	0.236	0.090	-0.105
I56	0.080	0.143	0.312	0.143	0.011
I57	0.206	0.194	0.433	0.208	-0.008
I58	-0.090	0.020	0.613	0.013	0.055
I59	0.329	-0.059	0.097	0.107	-0.197
I60	0.123	-0.008	0.341	0.022	0.088
I61	0.000	0.164	0.144	0.047	-0.056
I62	0.019	0.112	0.221	0.042	0.213
I63	-0.049	-0.090	0.151	-0.006	0.202
I64	-0.008	-0.070	0.130	0.156	0.026
I65	-0.117	0.211	0.504	0.217	0.014
I66	-0.302	0.145	0.482	0.002	-0.019
I67	0.368	0.233	0.461	0.227	0.021
I68	0.145	0.313	0.294	0.059	0.084

0.116	0.219	0.254	-0.071	0.178	I14
0.151	0.097	0.490	0.099	0.123	I15
-0.059	0.096	0.251	-0.159	-0.120	I16
-0.016	-0.107	0.223	-0.083	0.159	I17
0.148	0.106	0.359	-0.075	0.314	I18
0.479	-0.050	0.268	-0.093	0.116	I19
-0.035	0.381	0.146	0.209	0.206	I2
0.320	-0.019	0.260	0.078	0.170	I20
0.163	-0.037	0.142	-0.128	0.095	I21
0.215	0.146	0.372	-0.077	0.111	I22
0.228	-0.015	0.299	0.016	-0.022	I23
0.098	0.076	0.323	0.208	-0.047	I24
0.125	0.073	0.195	-0.006	0.148	I25
0.193	0.227	0.101	0.118	0.115	I26
-0.036	0.122	0.172	0.292	0.001	I27
0.129	0.182	0.474	0.183	0.057	I28
0.215	-0.149	0.298	0.135	0.092	I3
0.219	-0.088	0.290	0.256	0.110	I30
-0.081	0.045	0.241	0.013	0.101	I31
-0.194	0.015	0.372	0.235	0.030	I32
-0.130	0.127	0.167	0.081	0.104	I33
0.042	0.152	0.244	0.381	0.143	I34
-0.054	0.030	0.387	0.204	0.220	I35
0.024	-0.113	0.126	0.144	0.346	I36
0.160	0.006	0.249	0.176	0.152	I37
-0.044	-0.043	0.114	0.353	-0.087	I38
-0.070	0.211	0.063	0.062	0.048	I39
0.350	0.043	0.311	0.141	0.347	I4
0.217	0.146	0.271	0.058	-0.000	I40
-0.040	0.304	0.250	0.112	-0.008	I41
-0.156	0.029	0.330	0.345	0.058	I42
0.067	0.217	0.377	0.126	0.339	I43
0.036	0.157	0.431	0.049	0.127	I44
0.132	0.059	0.325	0.093	0.251	I45
-0.112	-0.223	0.231	0.190	0.227	I46
0.039	0.025	0.470	0.181	0.228	I47
-0.035	-0.035	0.416	-0.055	0.144	I48
0.006	0.161	0.312	0.159	0.179	I49
0.294	0.158	0.424	-0.003	-0.103	I50
0.174	0.175	0.497	0.064	0.231	I51
-0.091	0.168	0.530	0.073	0.187	I52
-0.105	0.090	0.236	0.332	0.226	I53
0.011	0.143	0.312	0.143	0.080	I54
-0.005	0.208	0.433	0.194	0.206	I55
0.058	0.013	0.613	0.020	0.090	I56
-0.197	0.107	0.097	-0.059	0.329	I57
0.089	0.022	0.341	-0.008	0.123	I58
-0.056	0.047	0.444	0.184	0.000	I59
0.219	-0.042	0.221	0.112	0.019	I5A
0.202	-0.006	0.151	-0.090	-0.049	I5B
0.026	0.156	0.130	-0.070	-0.008	I5C
0.014	0.217	0.504	0.211	-0.117	I6
-0.019	0.002	0.482	0.145	-0.000	I60
0.023	0.227	0.481	0.233	0.368	I61
0.064	0.059	0.294	0.313	0.145	I62

I63	0.207	0.010	0.190	0.231	-0.064
I64	0.167	0.369	0.503	0.037	-0.016
I65	0.223	0.189	0.402	0.222	-0.261
I66	0.386	0.059	0.174	-0.011	-0.087
I67	0.134	0.159	0.431	0.234	-0.063
I68	-0.027	0.009	0.187	0.104	0.203
I69	0.104	0.045	0.376	0.062	0.237
I7	0.350	0.106	0.245	0.330	0.188
I70	0.076	0.208	0.480	0.063	0.296
I71	0.016	0.247	0.431	0.224	0.057
I72	0.058	0.120	0.383	0.238	0.176
I73	0.037	0.346	-0.028	0.215	-0.158
I74	0.123	0.252	0.326	0.011	0.027
I75	0.063	0.032	0.436	0.101	0.086
I76	0.023	0.176	0.404	0.191	0.143
I77	0.009	0.311	0.187	0.239	-0.093
I78	0.034	0.032	0.257	0.053	0.066
I79	0.092	0.357	0.388	0.136	-0.121
I8	0.067	-0.149	0.184	0.141	0.226
I80	0.217	0.098	0.324	0.147	0.077
I81	0.053	0.033	0.396	-0.039	-0.104
I82	0.267	0.096	0.170	0.160	0.118
I9	-0.037	-0.096	0.067	0.182	0.155

	I14	I15	I16	I17	I18
I14	1.000				
I15	0.451	1.000			
I16	0.247	0.226	1.000		
I17	0.356	0.379	0.406	1.000	
I18	0.452	0.464	0.397	0.525	1.000
I19	0.283	0.343	0.119	0.303	0.327
I2	0.147	0.460	0.217	0.450	0.484
I20	0.302	0.366	-0.007	0.279	0.312
I21	0.319	0.486	0.446	0.479	0.701
I22	0.476	0.576	0.384	0.537	0.708
I23	0.240	0.434	0.183	0.322	0.469
I24	0.266	0.355	0.371	0.420	0.543
I25	0.379	0.420	0.234	0.400	0.506
I26	0.213	0.254	0.404	0.253	0.399
I27	0.068	0.230	0.475	0.346	0.416
I28	0.225	0.532	0.118	0.349	0.401
I29	0.145	0.471	0.219	0.307	0.478
I3	0.452	0.590	0.137	0.571	0.479
I30	0.308	0.506	0.211	0.500	0.516
I31	0.392	0.518	0.396	0.350	0.466
I32	0.369	0.637	0.303	0.493	0.498
I33	0.071	0.185	0.008	0.104	0.214
I34	0.209	0.444	0.126	0.297	0.369
I35	0.241	0.470	0.169	0.451	0.440
I36	0.035	0.158	0.072	0.253	0.353
I37	0.372	0.484	0.235	0.589	0.412
I38	0.041	0.352	0.103	0.307	0.252

I39	-0.000	0.308	0.499	0.250	0.321
I4	0.374	0.536	0.261	0.402	0.638
I40	0.384	0.382	0.482	0.306	0.412
I41	0.341	0.058	0.389	0.210	0.142
I42	0.048	0.011	0.250	0.054	0.113
I43	0.490	0.508	0.200	0.378	0.586
I44	0.310	0.546	0.354	0.264	0.453
I45	0.407	0.532	0.290	0.471	0.556
I46	0.457	0.344	0.292	0.528	0.532
I47	0.447	0.566	0.255	0.543	0.603
I48	0.430	0.507	0.308	0.302	0.539
I49	0.499	0.550	0.008	0.429	0.440
I50	0.337	0.438	0.445	0.471	0.561
I51	0.353	0.429	0.217	0.293	0.599
I52	0.226	0.530	0.291	0.501	0.548
I53	0.134	0.032	0.176	0.261	0.205
I54	0.211	0.444	0.275	0.416	0.413
I55	0.382	0.373	0.262	0.296	0.501
I56	0.410	0.646	0.233	0.280	0.410
I57	0.238	0.251	0.242	0.302	0.421
I58	0.368	0.451	0.300	0.505	0.554
I59	0.148	0.491	0.389	0.212	0.479
I5A	0.325	0.423	0.157	0.429	0.656
I5B	0.296	0.401	0.164	0.492	0.592
I5C	0.356	0.417	0.158	0.411	0.485
I6	0.248	0.527	0.051	0.155	0.150
I60	0.090	0.329	-0.051	0.208	0.259
I61	0.170	0.431	0.144	0.326	0.412
I62	0.308	0.411	0.114	0.385	0.432
I63	-0.014	0.368	0.334	0.235	0.380
I64	0.220	0.456	0.073	0.043	0.278
I65	0.240	0.366	0.316	0.176	0.286
I66	0.191	0.039	0.115	0.271	0.283
I67	0.340	0.464	0.229	0.227	0.389
I68	0.421	0.489	0.365	0.386	0.632
I69	0.510	0.733	0.196	0.515	0.581
I7	0.439	0.495	0.280	0.441	0.629
I70	0.429	0.568	0.130	0.393	0.417
I71	0.188	0.364	0.221	0.201	0.355
I72	0.265	0.630	0.253	0.531	0.394
I73	0.068	0.088	-0.084	-0.034	0.121
I74	0.330	0.441	-0.004	0.231	0.423
I75	0.430	0.660	0.339	0.627	0.630
I76	0.330	0.478	0.141	0.404	0.446
I77	0.123	0.239	0.036	0.187	-0.036
I78	0.253	0.373	0.151	0.335	0.321
I79	-0.000	0.048	0.116	-0.066	0.237
I8	0.201	0.373	0.394	0.333	0.518
I80	0.317	0.402	0.252	0.424	0.534
I81	0.427	0.451	0.218	0.372	0.578
I82	0.273	0.398	0.187	0.378	0.599
I9	0.215	0.313	-0.045	0.240	0.461

I61 0.328 I62 0.387 I63 0.197 I64 0.247 I65 0.450

I34	0.331	0.388	0.326	0.489	0.387
I35	0.505	0.313	0.395	0.571	0.477
I36	0.175	0.105	0.179	0.296	0.306
I37	0.209	0.287	0.587	0.487	0.444
I38	0.265	0.323	0.432	0.439	0.240
I39	0.304	0.244	0.076	0.189	0.434
I4	0.440	0.381	0.623	0.569	0.492
I40	0.360	0.406	0.244	0.393	0.250
I41	0.163	0.154	0.138	0.271	0.221
I42	0.075	0.003	0.169	0.301	0.313
I43	0.453	0.466	0.540	0.472	0.389
I44	0.497	0.474	0.395	0.453	0.285
I45	0.481	0.459	0.575	0.708	0.522
I46	0.166	0.175	0.483	0.426	0.460
I47	0.393	0.408	0.665	0.546	0.436
I48	0.399	0.420	0.468	0.402	0.532
I49	0.409	0.425	0.573	0.477	0.406
I50	0.615	0.590	0.448	0.466	0.482
I51	0.442	0.310	0.485	0.506	0.337
I52	0.478	0.445	0.458	0.426	0.424
I53	0.189	0.206	0.241	0.339	0.264
I54	0.506	0.505	0.391	0.539	0.428
I55	0.257	0.167	0.351	0.367	0.414
I56	0.519	0.451	0.567	0.517	0.389
I57	0.254	0.116	0.211	0.174	0.322
I58	0.508	0.413	0.541	0.559	0.441
I59	0.462	0.520	0.356	0.420	0.533
I5A	0.375	0.628	0.606	0.549	0.344
I5B	0.442	0.579	0.503	0.499	0.210
I5C	0.489	0.452	0.373	0.453	0.290
I6	0.555	0.255	0.198	0.312	0.261
I60	0.540	0.398	0.345	0.321	0.307
I61	0.604	0.207	0.314	0.439	0.321
I62	0.468	0.555	0.547	0.645	0.513
I63	0.284	0.405	0.227	0.272	0.152
I64	0.434	0.424	0.387	0.499	0.290
I65	0.328	0.209	0.076	0.177	0.349
I66	0.048	0.233	0.124	0.225	0.136
I67	0.573	0.457	0.312	0.482	0.484
I68	0.273	0.582	0.503	0.359	0.428
I69	0.523	0.567	0.687	0.641	0.525
I7	0.218	0.272	0.373	0.374	0.344
I70	0.592	0.440	0.628	0.531	0.401
I71	0.412	0.304	0.315	0.296	0.353
I72	0.710	0.388	0.418	0.546	0.542
I73	0.069	0.210	0.072	0.149	0.079
I74	0.438	0.418	0.523	0.575	0.475
I75	0.517	0.504	0.668	0.679	0.572
I76	0.647	0.464	0.441	0.622	0.495
I77	0.286	-0.057	0.109	0.148	0.150
I78	0.419	0.304	0.353	0.332	0.277
I79	0.167	0.330	0.047	0.122	-0.036
I8	0.500	0.320	0.210	0.330	0.415
I80	0.525	0.474	0.411	0.414	0.350
I81	0.533	0.400	0.472	0.470	0.529
I82	0.458	0.498	0.404	0.536	0.306

I9	0.348	0.232	0.321	0.207	0.320
I10	0.577	0.277	0.445	0.328	0.328
I11	0.194	0.285	0.260	0.189	0.328
I12	0.348	0.317	0.284	0.141	0.106
I13	1.000	0.287	0.347	0.378	0.145
I14	0.133	1.000	0.468	0.541	0.233
I15	0.665	0.185	1.000	0.588	0.344
I16	0.542	0.067	0.539	1.000	0.238
I17	0.230	0.111	0.369	0.566	1.000
I18	0.521	0.133	0.404	0.377	0.281
I19	0.446	0.078	0.248	0.389	0.047
I20	0.288	0.059	0.322	0.298	0.154
I21	0.536	0.139	0.317	0.416	0.221
I22	0.370	0.000	0.226	0.240	0.068
I23	0.136	-0.002	0.094	0.202	0.037
I24	0.227	0.262	0.252	0.250	0.211
I25	0.427	0.103	0.290	0.365	0.208
I26	0.401	0.162	0.305	0.327	0.093
I27	0.619	0.204	0.488	0.565	0.491
I28	0.469	0.261	0.452	0.421	0.359
I29	0.650	0.114	0.441	0.421	0.213
I30	0.417	0.035	0.352	0.367	0.263
I31	0.599	0.200	0.398	0.343	0.102
I32	0.571	0.076	0.357	0.421	0.174
I33	0.468	0.228	0.281	0.387	0.077
I34	0.549	0.141	0.285	0.405	0.208
I35	0.285	-0.045	0.188	0.342	0.185
I36	0.567	0.003	0.500	0.563	0.336
I37	0.485	0.071	0.298	0.455	0.250
I38	0.545	-0.073	0.285	0.382	0.045
I39	0.258	-0.017	0.329	0.363	0.147
I40	0.528	0.192	0.297	0.388	0.263
I41	0.474	0.315	0.342	0.363	0.263
I42	0.654	0.319	0.473	0.379	0.120
I43	0.599	0.224	0.380	0.352	0.167
I44	0.519	0.054	0.284	0.319	-0.078
I45	0.324	0.169	0.371	0.359	0.015
I46	0.346	0.090	0.365	0.480	0.177
I47	0.452	0.250	0.286	0.467	0.278
I48	0.597	0.147	0.521	0.488	0.274
I49	0.379	-0.103	0.311	0.365	0.127
I50	0.578	0.240	0.416	0.423	0.093
I51	0.226	0.357	0.267	0.325	0.371
I52	0.054	0.050	0.136	0.236	0.307
I53	0.443	0.125	0.394	0.420	0.161
I54	0.514	0.161	0.300	0.248	0.143
I55	0.702	0.027	0.501	0.533	0.276
I56	0.460	0.160	0.353	0.315	0.083
I57	0.581	0.168	0.404	0.401	0.116
I58	0.367	0.222	0.312	0.407	0.168
I59	0.540	0.155	0.348	0.497	0.217
I60	0.127	0.390	0.253	0.126	0.328
I61	0.526	0.121	0.402	0.426	0.158

I71	0.280	0.176	0.363	0.419	0.349
I72	0.470	0.265	0.358	0.449	0.416
I73	0.019	0.179	0.035	-0.017	0.024
I74	0.404	0.461	0.149	0.418	0.299
I75	0.553	0.405	0.182	0.557	0.454
I76	0.450	0.321	0.202	0.481	0.420
I77	0.121	-0.005	0.329	-0.007	0.229
I78	0.318	0.107	0.205	0.292	0.483
I79	0.076	0.337	0.193	0.052	0.128
I8	0.226	0.225	0.563	0.317	0.427
I80	0.305	0.202	0.248	0.497	0.343
I81	0.392	0.223	0.244	0.431	0.296
I82	0.459	0.502	0.393	0.447	0.363
I9	0.198	0.267	0.180	0.369	0.066

	I41	I42	I43	I44	I45
I41	1.000				
I42	0.335	1.000			
I43	0.190	0.185	1.000		
I44	0.388	0.322	0.593	1.000	
I45	0.373	0.342	0.633	0.644	1.000
I46	0.217	0.420	0.494	0.396	0.511
I47	0.277	0.267	0.573	0.569	0.622
I48	0.371	0.142	0.452	0.537	0.508
I49	-0.018	0.080	0.620	0.366	0.557
I50	0.354	0.289	0.483	0.505	0.587
I51	0.185	0.391	0.592	0.486	0.506
I52	0.277	0.359	0.578	0.550	0.533
I53	0.247	0.711	0.326	0.301	0.272
I54	0.422	0.147	0.499	0.509	0.655
I55	0.294	0.392	0.548	0.276	0.410
I56	0.278	0.153	0.595	0.621	0.511
I57	-0.029	0.099	0.332	0.185	0.235
I58	0.069	0.187	0.469	0.438	0.642
I59	0.202	0.311	0.290	0.388	0.365
I5A	0.052	0.080	0.432	0.259	0.378
I5B	0.068	0.032	0.358	0.321	0.466
I5C	0.070	-0.094	0.390	0.276	0.367
I6	0.218	0.181	0.279	0.423	0.238
I60	0.189	0.261	0.361	0.408	0.323
I61	0.110	0.302	0.485	0.430	0.385
I62	0.242	0.364	0.611	0.401	0.540
I63	0.230	0.246	0.277	0.456	0.405
I64	0.123	0.346	0.371	0.328	0.462
I65	0.265	0.289	0.221	0.262	0.350
I66	0.278	0.239	0.150	0.107	0.208
I67	0.301	0.325	0.545	0.508	0.552
I68	0.091	0.066	0.361	0.259	0.319
I69	0.089	0.008	0.643	0.407	0.683
I7	0.191	0.139	0.545	0.394	0.418
I70	0.067	0.223	0.634	0.424	0.598
I71	0.222	0.384	0.426	0.349	0.370

I72	0.101	0.101	0.499	0.480	0.520
I73	0.006	0.146	0.091	0.128	0.167
I74	0.058	0.199	0.508	0.228	0.295
I75	0.320	0.101	0.476	0.453	0.520
I76	0.241	0.348	0.442	0.492	0.571
I77	-0.128	0.302	0.134	0.113	-0.018
I78	0.211	0.162	0.478	0.429	0.252
I79	0.114	0.355	0.210	0.176	0.137
I8	0.048	0.015	0.138	0.241	0.337
I80	0.127	0.131	0.568	0.546	0.595
I81	0.214	0.174	0.544	0.461	0.593
I82	0.273	0.155	0.509	0.376	0.543
I9	0.046	-0.224	0.173	0.098	0.177

	I46	I47	I48	I49	I50
I46	1.000				
I47	0.637	1.000			
I48	0.352	0.529	1.000		
I49	0.519	0.602	0.401	1.000	
I50	0.276	0.476	0.587	0.424	1.000
I51	0.377	0.631	0.312	0.309	0.510
I52	0.501	0.671	0.372	0.546	0.579
I53	0.408	0.304	0.216	0.260	0.341
I54	0.240	0.374	0.487	0.332	0.567
I55	0.453	0.557	0.257	0.480	0.438
I56	0.261	0.590	0.623	0.499	0.471
I57	0.386	0.271	0.317	0.297	0.219
I58	0.428	0.554	0.357	0.632	0.603
I59	0.276	0.413	0.412	0.198	0.430
I5A	0.427	0.513	0.420	0.433	0.527
I5B	0.358	0.387	0.351	0.375	0.533
I5C	0.291	0.355	0.250	0.440	0.371
I6	0.144	0.274	0.251	0.203	0.323
I60	0.317	0.534	0.412	0.344	0.456
I61	0.411	0.506	0.291	0.434	0.391
I62	0.457	0.520	0.447	0.459	0.479
I63	0.237	0.360	0.205	0.194	0.406
I64	0.243	0.449	0.323	0.400	0.339
I65	0.250	0.334	0.455	0.264	0.375
I66	0.200	0.261	0.403	0.172	0.228
I67	0.246	0.434	0.468	0.454	0.573
I68	0.324	0.398	0.411	0.375	0.608
I69	0.370	0.532	0.485	0.603	0.560
I7	0.436	0.522	0.269	0.425	0.420
I70	0.384	0.564	0.384	0.641	0.576
I71	0.250	0.463	0.314	0.272	0.535
I72	0.332	0.463	0.357	0.458	0.565
I73	0.299	0.177	0.253	0.177	-0.006
I74	0.384	0.412	0.417	0.420	0.341
I75	0.482	0.619	0.618	0.525	0.588
I76	0.361	0.487	0.473	0.397	0.679
I77	0.230	0.165	0.050	0.186	0.121

I78	0.223	0.356	0.381	0.251	0.337
I79	0.020	0.126	0.179	0.105	0.255
I8	0.216	0.262	0.264	0.216	0.510
I80	0.557	0.600	0.447	0.485	0.526
I81	0.386	0.514	0.476	0.409	0.514
I82	0.314	0.343	0.238	0.247	0.426
I9	0.118	0.181	0.085	0.229	0.206

I51 I52 I53 I54 I55

I51	1.000				
I52	0.457	1.000			
I53	0.283	0.386	1.000		
I54	0.344	0.507	0.217	1.000	
I55	0.536	0.612	0.414	0.364	1.000
I56	0.510	0.570	0.219	0.555	0.427
I57	0.243	0.232	0.228	0.103	0.411
I58	0.522	0.522	0.211	0.362	0.436
I59	0.412	0.431	0.280	0.337	0.346
I5A	0.547	0.384	0.162	0.362	0.256
I5B	0.392	0.435	0.159	0.444	0.189
I5C	0.321	0.373	0.065	0.378	0.231
I6	0.353	0.376	0.016	0.435	0.200
I60	0.395	0.513	0.373	0.320	0.354
I61	0.560	0.537	0.355	0.355	0.466
I62	0.531	0.438	0.566	0.509	0.364
I63	0.364	0.537	0.314	0.411	0.385
I64	0.557	0.308	0.273	0.266	0.294
I65	0.182	0.327	0.216	0.181	0.400
I66	0.050	0.233	0.442	0.061	0.191
I67	0.461	0.475	0.471	0.449	0.460
I68	0.377	0.462	0.181	0.419	0.360
I69	0.481	0.553	0.154	0.630	0.406
I7	0.553	0.536	0.173	0.418	0.529
I70	0.606	0.474	0.228	0.390	0.393
I71	0.631	0.342	0.402	0.343	0.503
I72	0.416	0.521	0.237	0.420	0.360
I73	0.029	-0.015	0.133	0.032	0.056
I74	0.556	0.304	0.248	0.394	0.321
I75	0.458	0.588	0.255	0.592	0.459
I76	0.576	0.415	0.406	0.533	0.408
I77	0.196	0.061	0.353	-0.080	0.339
I78	0.430	0.359	0.182	0.228	0.344
I79	0.269	0.190	0.422	0.244	0.251
I8	0.411	0.226	0.046	0.300	0.234
I80	0.524	0.459	0.163	0.476	0.256
I81	0.424	0.522	0.205	0.548	0.510
I82	0.572	0.409	0.137	0.532	0.269
I9	0.292	0.281	-0.158	0.307	0.124

I65 0.066 0.023 0.211 0.940 0.358
I66 0.408 -0.049 -0.091 0.328 0.137

I67	0.429	0.444	0.328	0.476	0.287
I68	0.641	0.342	0.161	0.195	0.262
I69	0.649	0.525	0.328	0.346	0.333
I7	0.297	0.375	0.301	0.092	0.443
I70	0.315	0.319	0.398	0.488	0.495
I71	0.213	0.118	0.224	0.490	0.395
I72	0.398	0.302	0.420	0.428	0.536
I73	0.158	0.031	-0.041	0.069	0.040
I74	0.340	0.271	0.294	0.261	0.431
I75	0.526	0.486	0.376	0.452	0.488
I76	0.509	0.496	0.460	0.594	0.537
I77	-0.046	-0.021	0.203	0.195	0.238
I78	0.249	0.261	0.433	0.396	0.330
I79	0.190	0.138	-0.014	0.164	0.134
I8	0.427	0.358	0.163	0.046	0.320
I80	0.374	0.376	0.348	0.550	0.438
I81	0.422	0.414	0.370	0.572	0.264
I82	0.575	0.495	0.318	0.262	0.328
I9	0.409	0.407	0.134	0.104	0.005

	I62	I63	I64	I65	I66
I62	1.000				
I63	0.151	1.000			
I64	0.515	0.349	1.000		
I65	0.195	0.269	0.361	1.000	
I66	0.285	0.217	0.232	0.491	1.000
I67	0.592	0.413	0.455	0.452	0.243
I68	0.434	0.288	0.240	0.198	0.163
I69	0.629	0.308	0.457	0.162	0.100
I7	0.344	0.329	0.245	0.069	0.143
I70	0.548	0.105	0.529	0.184	0.063
I71	0.505	0.343	0.399	0.419	0.001
I72	0.522	0.243	0.250	0.399	0.024
I73	0.306	-0.011	0.218	0.290	0.149
I74	0.613	0.170	0.595	0.031	0.089
I75	0.535	0.339	0.344	0.269	0.192
I76	0.523	0.304	0.402	0.374	0.129
I77	0.243	0.044	0.156	0.394	0.044
I78	0.339	0.029	0.195	0.241	0.194
I79	0.338	0.351	0.624	0.241	0.258
I8	0.156	0.459	0.338	0.103	-0.040
I80	0.390	0.280	0.360	0.328	0.157
I81	0.412	0.312	0.250	0.390	0.214
I82	0.511	0.455	0.482	0.157	0.139
I9	0.107	0.200	0.057	-0.141	-0.231

	I67	I68	I69	I7	I70
I67	1.000				
I68	0.351	1.000			
I69	0.507	0.626	1.000		
I7	0.247	0.472	0.491	1.000	
I70	0.417	0.322	0.650	0.435	1.000
I71	0.546	0.272	0.345	0.250	0.460
I72	0.583	0.328	0.583	0.278	0.532
I73	0.253	0.127	0.010	-0.026	0.027
I74	0.311	0.422	0.510	0.380	0.484
I75	0.424	0.553	0.680	0.515	0.535
I76	0.627	0.390	0.531	0.279	0.566
I77	0.343	-0.053	0.032	-0.040	0.238
I78	0.350	0.133	0.328	0.317	0.530
I79	0.380	0.205	0.148	0.101	0.159
I8	0.238	0.332	0.352	0.317	0.342
I80	0.418	0.268	0.442	0.384	0.625
I81	0.550	0.362	0.558	0.246	0.508
I82	0.460	0.416	0.580	0.477	0.487
I9	0.113	0.326	0.373	0.272	0.201

	I71	I72	I73	I74	I75
I71	1.000				
I72	0.508	1.000			
I73	0.158	0.120	1.000		
I74	0.336	0.317	0.152	1.000	
I75	0.459	0.564	0.042	0.585	1.000
I76	0.593	0.589	0.213	0.437	0.626
I77	0.362	0.446	0.357	0.154	0.087
I78	0.223	0.475	0.037	0.236	0.374
I79	0.293	0.003	0.305	0.278	0.090
I8	0.315	0.358	-0.070	0.373	0.416
I80	0.447	0.489	0.117	0.355	0.539
I81	0.476	0.468	0.048	0.318	0.545
I82	0.341	0.347	-0.025	0.494	0.503
I9	0.296	0.350	-0.070	0.273	0.426

	I76	I77	I78	I79	I8
I76	1.000				
I77	0.358	1.000			
I78	0.415	0.360	1.000		
I79	0.244	0.137	0.081	1.000	
I8	0.379	0.086	0.098	0.132	1.000

I80	0.570	0.129	0.395	0.120	0.342
I81	0.559	0.113	0.396	0.118	0.284
I82	0.491	-0.040	0.369	0.380	0.453
I9	0.233	-0.144	0.258	-0.057	0.366

	I80	I81	I82	I9
I80	1.000			
I81	0.600	1.000		
I82	0.491	0.456	1.000	
I9	0.267	0.388	0.347	1.000

ANEXO N° 8

ANÁLISIS DE ÍTEMS SUPERVISADOS

Formbach Alpha .473

Item-Total Statistics

Variable	Mean if deleted	Var. if deleted	Item if deleted	Corrected	Alpha if deleted
11	274.3925	1038.224	31.02133	197048	.972870
12	274.3925	1023.064	31.97005	198147	.972162
13	274.9210	1005.347	31.75377	194465	.971911
14	274.8144	1012.564	31.63710	199278	.971903
15A	274.8440	1007.377	31.76380	198194	.971830
15B	274.8140	1018.031	31.67524	197472	.972043
15C	274.8484	1021.659	31.74574	199530	.972106
16	274.8516	1025.343	31.62106	197060	.972406
17	274.7364	1019.701	31.60276	197759	.971990
18	274.6332	1017.164	31.59201	196160	.972274
19	274.6391	1026.338	32.03746	197078	.972883
110	275.2044	1037.327	32.14842	198704	.972370
111	274.6252	1027.429	32.04352	197001	.972130
112	274.6167	1038.293	32.10100	198002	.972001
113	275.2628	1037.084	32.14842	198704	.972370
114	274.6888	1022.657	31.96236	197405	.972001
115	275.5685	1015.211	31.86236	196405	.972001
116	275.2628	1026.582	32.04002	197104	.972106
117	274.7443	1029.180	31.96633	198004	.972001
118	274.5962	1011.938	31.81092	196004	.971777
119	275.1776	1026.901	32.00870	198002	.972001
120	276.0176	1024.088	32.01338	198002	.972001
121	274.5221	1020.567	31.94623	196002	.972001
122	274.7099	1006.214	31.72083	193000	.971791
123	274.8516	1022.819	31.98140	198002	.972001
124	274.8138	1020.535	31.94613	197002	.972001
125	274.7099	1024.048	32.00870	198002	.972001
126	274.4080	1028.042	32.06309	197002	.972001
127	275.0025	1018.263	31.82193	197002	.972197
128	274.8140	1019.308	31.62106	197002	.972001
129	274.3594	1023.471	31.65174	197002	.972001
130	274.6888	1006.020	31.71782	197002	.971788
131	274.9489	1010.424	31.91275	197002	.972001
132	274.7742	1007.005	31.73661	1970154	.971739
133	274.7184	1028.430	32.20482	198760	.972076
134	274.3741	1018.032	31.63512	1970072	.972116
135	274.7099	1017.762	31.90236	198194	.971809
136	274.4480	1022.442	31.73318	1971509	.972501
137	274.7572	1017.281	31.64465	1961531	.972061
138	274.6702	1023.690	31.59529	196590	.972417

ANEXO N° 8

Análisis de Items Supervisados

Cronbach Alpha .973

Item-Total Statistics

*****:					
Item-Total Statistics					
reliab. analysis	Mean if Deleted	Var. if Deleted	StDv. if Deleted	Item-Total Correl.	Alpha if Deleted
variable	Mean if deleted	Var. if deleted	StDv. if deleted	Item-Totl Correl.	Alpha if deleted
I1	274.3925	1038.228	32.22155	.187248	.972670
I2	274.8925	1022.085	31.97006	.535147	.972183
I3	274.9270	1008.397	31.75527	.674865	.971911
I4	274.8184	1012.964	31.82710	.691278	.971903
I5A	274.6440	1007.777	31.74550	.661896	.971938
I5B	274.6168	1016.031	31.87524	.612472	.972043
I5C	274.5685	1021.655	31.96333	.525530	.972198
I6	274.8516	1025.349	32.02106	.411382	.972406
I7	274.7384	1019.701	31.93276	.591735	.972090
I8	274.6332	1017.104	31.89207	.501640	.972276
I9	274.6791	1026.398	32.03745	.317975	.972685
I10	275.2944	1033.327	32.14541	.190754	.972975
I11	274.6252	1027.428	32.05352	.514271	.972236
I12	274.6147	1036.293	32.19150	.174002	.972837
I13	275.2628	1037.084	32.20379	.119174	.973182
I14	274.6888	1022.651	31.97891	.489042	.972262
I15	274.5685	1015.211	31.86238	.704405	.971907
I16	275.2628	1026.563	32.04002	.371364	.972490
I17	274.7443	1023.157	31.98683	.590854	.972118
I18	274.5962	1011.935	31.81092	.748734	.971817
I19	276.0776	1024.301	32.00470	.403429	.972443
I20	276.0776	1024.855	32.01336	.420017	.972391
I21	274.5221	1020.561	31.94623	.630758	.972048
I22	274.7999	1006.211	31.72083	.733850	.971791
I23	274.8516	1022.810	31.98140	.450116	.972343
I24	274.8138	1020.555	31.94613	.624577	.972055
I25	274.7999	1024.048	32.00075	.525777	.972202
I26	274.4480	1028.042	32.06309	.441033	.972330
I27	275.0025	1019.003	31.92183	.528998	.972197
I28	274.6147	1019.008	31.92190	.673457	.971985
I29	274.3554	1023.471	31.99174	.627388	.972086
I30	274.6888	1006.020	31.71782	.735268	.971788
I31	274.9459	1018.424	31.91275	.625532	.972036
I32	274.7443	1007.085	31.73461	.770154	.971739
I33	274.3184	1038.440	32.22483	.228760	.972576
I34	274.7761	1019.852	31.93512	.573073	.972118
I35	274.7006	1017.762	31.90238	.658199	.971989
I36	274.4480	1032.542	32.13319	.321508	.972503
I37	274.7572	1017.281	31.89485	.603531	.972061
I38	274.6702	1023.698	31.99529	.416580	.972417

****;
 reliab.
 analysis

Item-Total Statistics

variable	Mean if deleted	Var. if deleted	StDv. if deleted	Itm-Totl Correl.	Alpha if deleted
I39	274.5591	1026.953	32.04611	.385467	.972445
I40	274.5591	1020.957	31.95242	.538848	.972175
I41	274.7761	1028.514	32.07045	.309691	.972638
I42	275.4295	1028.248	32.06630	.325977	.972588
I43	274.9850	1006.837	31.73069	.708268	.971841
I44	274.5776	1016.170	31.87743	.624721	.972023
I45	274.5685	1015.977	31.87439	.755702	.971864
I46	274.9648	1018.276	31.91043	.588516	.972089
I47	274.7761	1010.126	31.78248	.742357	.971807
I48	274.5221	1020.437	31.94428	.602805	.972080
I49	274.6252	1019.273	31.92605	.609120	.972064
I50	274.8739	1002.724	31.66582	.743282	.971759
I51	275.0025	1004.892	31.70004	.697926	.971859
I52	274.6252	1017.073	31.89158	.694347	.971940
I53	275.2628	1023.919	31.99874	.399841	.972461
I54	274.4850	1021.354	31.95863	.649169	.972039
I55	274.7073	1023.512	31.99238	.605015	.972107
I56	274.4931	1018.666	31.91655	.653792	.972003
I57	274.6517	1026.438	32.03806	.372195	.972490
I58	274.7073	1018.076	31.90730	.648524	.972003
I59	274.5591	1023.795	31.99680	.612827	.972103
I60	274.9415	1018.546	31.91467	.517370	.972224
I61	274.5497	1024.629	32.00982	.593298	.972131
I62	274.6702	1012.924	31.82646	.705863	.971883
I63	274.5406	1022.895	31.98274	.475291	.972287
I64	274.9459	1015.521	31.86724	.561005	.972142
I65	274.7761	1028.906	32.07657	.418938	.972362
I66	274.5120	1035.607	32.18085	.252909	.972590
I67	274.8327	1013.401	31.83396	.664387	.971947
I68	274.2999	1028.156	32.06487	.611074	.972171
I69	274.5962	1007.029	31.73371	.774155	.971732
I70	274.6553	1014.741	31.85499	.696436	.971912
I71	274.6670	1021.831	31.96610	.585972	.972112
I72	274.8705	1013.158	31.83014	.683912	.971916
I73	274.2667	1040.112	32.25077	.166409	.972646
I74	274.5685	1019.781	31.93401	.593767	.972088
I75	274.6252	1006.491	31.72524	.790763	.971703
I76	274.7384	1012.230	31.81557	.740047	.971831
I77	274.8138	1035.103	32.17302	.223480	.972692
I78	274.9053	1026.318	32.03621	.462798	.972298

*****: reliab. analysis					
Item-Total Statistics					
variable	Mean if deleted	Var. if deleted	StDv. if deleted	Itm-Totl Correl.	Alpha if deleted
I79	274.5591	1030.704	32.10458	.291675	.972626
I80	274.8369	1017.915	31.90478	.667787	.971979
I81	274.7258	1017.223	31.89394	.674495	.971964
I82	274.4665	1019.702	31.93277	.660288	.972007

ANEXO N° 9

TESTES T DE STUDENT
 GERENTES SUPERVISADOS
 NIVEL FUNCIONAL 1-SUPERVISADO 2-GERENTES

Basic score	T-test: independent	(1 gr. - 2) (2 gr. - 1)	N. of Cases = 31 (15 in 1) (16 in 2)			
2-TAILED	TEST	1 group	2 group	1 group	2 group	
T	g-level	Mean	Mean	Mean	Mean	
101	-0.997	379	44	7	3.659091	3.657143
102	-0.392	415	44	7	3.238000	3.428571
103	-0.927	358	44	7	3.113636	3.428571
104	-0.265	412	44	7	3.204545	3.571429
105	-0.397	489	44	7	3.431818	3.571429
108	-0.247	486	44	7	3.500000	3.628571
109	-0.326	446	44	7	3.692727	3.428571
110	-1.041	438	44	7	3.227273	3.714286
111	-1.160	439	44	7	3.295455	3.657143
112	-		44	7	3.409091	4.000000
113	-0.942	351	44	7	3.186364	3.714286
114	-0.719	478	44	7	3.781212	3.000000
115	-0.737	465	44	7	3.469091	3.571429
116	-0.778	440	44	7	3.200000	3.714286
117	-0.854	398	44	7	2.700000	2.928571
118	-0.668	446	44	7	3.409091	3.409091
119	-0.729	469	44	7	3.522727	3.714286
120	-0.630	531	44	7	2.785455	3.000000
121	-0.136	485	44	7	3.318182	3.285714
122	-		44	7	3.477273	4.000000
123	-0.549	545	44	7	3.964545	3.428571
124	-0.587	401	44	7	3.572727	3.000000
125	-1.454	152	44	7	3.200000	3.657143
126	-1.789	080	44	7	3.272727	3.657143
127	-1.732	089	44	7	3.181818	3.714286
128	-1.136	261	44	7	3.272727	3.571429
129	-2.845	011	44	7	3.204545	3.657143
130	-		44	7	3.659091	4.000000
131	-2.170	036	44	7	3.063182	3.714286
132	-1.138	261	44	7	3.431818	3.714286
133	-0.795	431	44	7	3.661818	3.657143
134	-1.552	227	44	7	3.340909	3.957143
135	-0.649	504	44	7	3.259091	3.714286
136	-		44	7	3.285455	4.000000
137	-0.682	544	44	7	3.750000	4.857143
138	-0.738	493	44	7	3.371818	3.295714
139	-0.307	473	44	7	3.386364	3.714286
140	-		44	7	3.559091	4.000000
141	-1.520	190	44	7	3.340909	3.714286
142	-		44	7	3.477273	4.000000

ANEXO N° 9

PRUEBAS T DE STUDENT
 DIFERENCIAS GERENTES SUPERVISADOS
 NF= NIVEL FUNCIONAL 1=SUPERVISADO 2=GERENTES

*****:		T-test; indep.var: NF				
basic		[1 gr.= 1] [2 gr.= 2]				
stats		N. of Cases = 51 [from 62] (MD c-w del)				
	2-TAILED	TEST	1 group	2 group	1 group	2 group
	t	p-level	N1	N2	Mean	Mean
I1	-.887	.379	44	7	3.659091	3.857143
I2	-.822	.415	44	7	3.250000	3.428571
I3	-.927	.358	44	7	3.113636	3.428571
I4	-1.265	.212	44	7	3.204545	3.571429
I5A	-.397	.693	44	7	3.431818	3.571429
I5B	.247	.806	44	7	3.500000	3.428571
I5C	.326	.746	44	7	3.522727	3.428571
I6	-1.741	.088	44	7	3.227273	3.714286
I7	-2.160	.036	44	7	3.295455	3.857143
I8	--	--	44	7	3.409091	4.000000
I9	-.942	.351	44	7	3.386364	3.714286
I10	-.718	.476	44	7	2.727273	3.000000
I11	-.737	.465	44	7	3.409091	3.571429
I12	-.778	.440	44	7	3.500000	3.714286
I13	.854	.398	44	7	2.750000	2.428571
I14	-.068	.946	44	7	3.409091	3.428571
I15	-.729	.469	44	7	3.522727	3.714286
I16	-.630	.531	44	7	2.795455	3.000000
I17	.136	.893	44	7	3.318182	3.285714
I18	--	--	44	7	3.477273	4.000000
I19	-.549	.585	44	7	1.954545	2.142857
I20	-3.387	.001	44	7	1.977273	3.000000
I21	-1.454	.152	44	7	3.500000	3.857143
I22	-1.789	.080	44	7	3.272727	3.857143
I23	-1.732	.090	44	7	3.181818	3.714286
I24	-1.136	.261	44	7	3.272727	3.571429
I25	-2.645	.011	44	7	3.204545	3.857143
I26	--	--	44	7	3.659091	4.000000
I27	-2.170	.035	44	7	3.068182	3.714286
I28	-1.138	.261	44	7	3.431818	3.714286
I29	-.795	.431	44	7	3.681818	3.857143
I30	-1.552	.127	44	7	3.340909	3.857143
I31	-2.069	.044	44	7	3.159091	3.714286
I32	--	--	44	7	3.295455	4.000000
I33	-.611	.544	44	7	3.750000	3.857143
I34	.122	.903	44	7	3.318182	3.285714
I35	-1.207	.233	44	7	3.386364	3.714286
I36	--	--	44	7	3.659091	4.000000
I37	-1.330	.190	44	7	3.340909	3.714286
I38	--	--	44	7	3.477273	4.000000

*****;
basic
stats

T-test; indep.var: NF
[1 gr.= 1] [2 gr.= 2]
N. of Cases = 51 [from 62] (MD c-w del)

	2-TAILED t	TEST p-level	1 group N1	2 group N2	1 group Mean	2 group Mean
I39	--	--	44	7	3.545455	4.000000
I40	--	--	44	7	3.477273	4.000000
I41	-.277	.783	44	7	3.340909	3.428571
I42	.834	.408	44	7	2.681818	2.428571
I43	-1.221	.228	44	7	3.022727	3.428571
I44	--	--	44	7	3.500000	4.000000
I45	-1.446	.155	44	7	3.522727	3.857143
I46	-.518	.607	44	7	3.136364	3.285714
I47	-1.988	.052	44	7	3.272727	3.857143
I48	-1.164	.250	44	7	3.590909	3.857143
I49	-1.118	.269	44	7	3.409091	3.714286
I50	-1.374	.176	44	7	3.227273	3.714286
I51	-.588	.559	44	7	3.045455	3.285714
I52	-1.650	.105	44	7	3.431818	3.857143
I53	1.491	.142	44	7	2.795455	2.285714
I54	-1.164	.250	44	7	3.590909	3.857143
I55	-2.443	.018	44	7	3.318182	3.857143
I56	-1.292	.203	44	7	3.522727	3.857143
I57	-1.610	.114	44	7	3.386364	3.857143
I58	-1.588	.119	44	7	3.295455	3.714286
I59	-1.784	.081	44	7	3.500000	3.857143
I60	-2.166	.035	44	7	3.159091	3.857143
I61	--	--	44	7	3.477273	4.000000
I62	--	--	44	7	3.386364	4.000000
I63	--	--	44	7	3.568182	4.000000
I64	-2.312	.025	44	7	3.090909	3.857143
I65	-2.313	.025	44	7	3.340909	3.857143
I66	--	--	44	7	3.590909	4.000000
I67	-2.272	.028	44	7	3.272727	3.857143
I68	-.375	.709	44	7	3.795455	3.857143
I69	-1.239	.221	44	7	3.477273	3.857143
I70	-1.330	.190	44	7	3.340909	3.714286
I71	-1.844	.071	44	7	3.386364	3.857143
I72	-2.305	.025	44	7	3.181818	3.857143
I73	-.246	.806	44	7	3.818182	3.857143
I74	-1.484	.144	44	7	3.454545	3.857143
I75	-.884	.381	44	7	3.431818	3.714286
I76	-1.207	.233	44	7	3.386364	3.714286
I77	-2.173	.035	44	7	3.250000	3.857143
I78	-2.445	.018	44	7	3.113636	3.714286

*****:	T-test; indep.var: NF					
basic	[1 gr.= 1] [2 gr.= 2]					
stats	N. of Cases = 51 [from 62] (MD c-w del)					
	2-TAILED	TEST	1 group	2 group	1 group	2 group
	t	p-level	N1	N2	Mean	Mean
I79	-.691	.493	44	7	3.500000	3.714286

ANEXO N° 18

		T-teste indep. var: M			
		2 gr. - 1 y 2 gr. 21			
		N. of Cases = 51 (grup 21) MD = 0.000			
		1 group	2 group	MD	p-level
		St. Dev.	St. Dev.	F	
11	1	.568277	.377964	2.261	.137
12	1	.535745	.534522	1.073	.312
13	1	.660463	.534522	2.443	.121
14	1	.753992	.534522	1.845	.184
15A	2	.898334	.534522	2.732	.102
15B	2	.731351	.534522	1.902	.162
15C	2	.730794	.534522	1.878	.165
16	1	.710234	.487950	2.122	.148
17	1	.667583	.377964	2.174	.143
18	1	.820013	0.000000	---	---
19	1	.894641	.487950	2.343	.125
110	1	.849017	.616497	1.351	.178
111	1	.642037	.334322	1.072	.311
112	1	.635836	.487950	2.051	.153
113	1	.843152	.786756	---	---
114	1	.725531	.534522	---	---
115	1	.664329	.487950	1.834	.176
116	1	.794737	.616497	1.056	.312
117	1	.601287	.487950	1.518	.224
118	1	.664329	0.000000	---	---
119	1	.834081	.832733	1.181	.280
120	1	.762146	.577350	1.743	.188
121	1	.828766	.377964	2.767	.100
122	1	.845333	.377964	2.002	.164
123	1	.785707	.487950	2.593	.120
124	1	.653938	.534522	1.524	.230
125	1	.631773	.377964	2.793	.107
126	1	.807821	0.000000	---	---
127	1	.789367	.487950	2.422	.127
128	1	.624974	.487950	1.640	.204
129	1	.561258	.377964	2.209	.133
130	1	.861129	.377964	2.191	.139
131	1	.880054	.377964	2.562	.112
132	1	.84737	0.000000	---	---
133	1	.828766	.377964	1.343	.280
134	1	.674200	.487950	1.909	.162
135	1	.870357	.377964	1.995	.152
136	1	.828766	0.000000	---	---
137	1	.713432	.487950	2.422	.127
138	1	.762146	0.000000	---	---

ANEXO Nº 10

```

*****; T-test; indep.var: NF
basic   [1 gr.= 1] [2 gr.= 2]
stats   N. of Cases = 51 [from 62] (MD c-w del)

```

	1 group St. Dev.	2 group St. Dev.	H0 : F	SD1=SD2 p-level
I1	.568277	.377964	2.261	.307
I2	.533745	.534522	1.003	.872
I3	.868463	.534522	2.640	.223
I4	.733882	.534522	1.885	.436
I5A	.899554	.534522	2.832	.192
I5B	.731357	.534522	1.872	.442
I5C	.730996	.534522	1.870	.442
I6	.710834	.487950	2.122	.348
I7	.667503	.377964	3.119	.155
I8	.923043	0.000000	--	--
I9	.894841	.487950	3.363	.130
I10	.949017	.816497	1.351	.760
I11	.542097	.534522	1.029	.911
I12	.698836	.487950	2.051	.372
I13	.943152	.786796	1.437	.692
I14	.725553	.534522	1.842	.455
I15	.664328	.487950	1.854	.450
I16	.794737	.816497	1.056	.808
I17	.601267	.487950	1.518	.634
I18	.664328	0.000000	--	--
I19	.834003	.899735	1.164	.687
I20	.762146	.577350	1.743	.502
I21	.628768	.377964	2.767	.202
I22	.845333	.377964	5.002	.050
I23	.785707	.487950	2.593	.232
I24	.659938	.534522	1.524	.630
I25	.631703	.377964	2.793	.197
I26	.607824	0.000000	--	--
I27	.759367	.487950	2.422	.267
I28	.624974	.487950	1.640	.558
I29	.561258	.377964	2.205	.323
I30	.861129	.377964	5.191	.046
I31	.680054	.487950	1.942	.412
I32	.794737	0.000000	--	--
I33	.438019	.377964	1.343	.766
I34	.674200	.487950	1.909	.426
I35	.689317	.487950	1.996	.392
I36	.568277	0.000000	--	--
I37	.713432	.487950	2.138	.343
I38	.762146	0.000000	--	--

*****: T-test; indep.var: NF
 basic [1 gr.= 1] [2 gr.= 2]
 stats N. of Cases = 51 [from 62] (MD c-w del)

	1 group St. Dev.	2 group St. Dev.	H0 : F	SD1=SD2 p-level
I39	.729911	0.000000	--	--
I40	.730996	0.000000	--	--
I41	.805307	.534522	2.270	.305
I42	.739979	.786796	1.131	.722
I43	.848765	.534522	2.521	.246
I44	.731357	0.000000	--	--
I45	.590177	.377964	2.438	.264
I46	.734242	.487950	2.264	.306
I47	.758322	.377964	4.025	.085
I48	.583421	.377964	2.383	.276
I49	.692759	.487950	2.016	.385
I50	.911519	.487950	3.490	.120
I51	.913835	1.496026	2.680	.054
I52	.661138	.377964	3.060	.162
I53	.764915	1.253566	2.686	.053
I54	.583421	.377964	2.383	.276
I55	.561258	.377964	2.205	.323
I56	.664328	.377964	3.089	.158
I57	.753778	.377964	3.977	.088
I58	.667503	.487950	1.871	.442
I59	.505781	.377964	1.791	.479
I60	.833686	.377964	4.865	.054
I61	.549361	0.000000	--	--
I62	.722267	0.000000	--	--
I63	.728098	0.000000	--	--
I64	.857747	.377964	5.150	.046
I65	.568277	.377964	2.261	.307
I66	.542097	0.000000	--	--
I67	.659938	.377964	3.049	.163
I68	.408032	.377964	1.165	.934
I69	.792072	.377964	4.392	.069
I70	.713432	.487950	2.138	.343
I71	.654711	.377964	3.001	.169
I72	.755529	.377964	3.996	.087
I73	.390154	.377964	1.066	.955
I74	.697322	.377964	3.404	.127
I75	.818329	.487950	2.813	.195
I76	.689317	.487950	1.996	.392
I77	.719334	.377964	3.622	.110
I78	.618171	.487950	1.605	.578

*****:	T-test; indep.var: NF			
basic	{1 gr.= 1} {2 gr.= 2}			
stats	N. of Cases = 51 [from 62] (MD c-w del)			
	1 group	2 group	H0 :	SD1=SD2
	St. Dev.	St. Dev.	F	p-level
I79	.762493	.755929	1.017	.897

ANEXO N° 11

Diferencias de medias Gerente-Supervisado
 Análisis No Paramétrico
 de Mann-Whitney

compar- stats		Mann-Whitney U Test By variable N°					
		Group 1: 1			Group 2: 2		
variable	Rank Sum Group 1	Rank Sum Group 2	U	Z	p-level	Z adjusted	
11	1653.000	250.0000	174.0000	-1.70754	.084520	-1.32703	
12	1659.000	254.0000	174.0000	-1.70794	.081829	-1.77163	
13	1617.500	272.5000	148.5000	-1.34482	.176882	-1.58864	
14	1623.500	261.5000	148.5000	-1.30480	.191865	-1.09727	
15A	1653.000	238.0000	207.0000	-1.21385	.223016	-1.24535	
15B	1590.000	240.0000	204.0000	-1.2698	.200895	-1.09484	
15C	1675.500	212.5000	178.5000	-1.28847	.199173	-1.26701	
16	1554.000	337.0000	123.0000	-2.30152	.021242	-2.11005	
17	1570.000	321.0000	139.0000	-2.35965	.018846	-1.12836	
18	1613.000	340.0000	129.0000	-2.27482	.024637	-2.19554	
19	1458.000	253.0000	183.0000	-1.78324	.071471	-1.43917	
110	1488.500	281.5000	183.5000	-1.81853	.068194	-1.57330	
111	1605.000	280.0000	174.0000	-1.81280	.068863	-1.93878	
112	1600.000	273.0000	185.0000	-1.84038	.065246	-1.50279	
113	1763.000	180.0000	156.0000	-1.30188	.192868	-1.39553	
114	1723.000	228.0000	195.0000	-1.35895	.174098	-1.35821	
115	1627.000	264.0000	187.0000	-1.35895	.174098	-1.39242	
116	1672.000	281.0000	187.0000	-1.60894	.043527	-1.46239	
117	1718.000	235.0000	190.0000	-1.35897	.174119	-1.41818	
118	1533.000	320.0000	148.0000	-1.42787	.153348	-1.55475	
119	1661.000	290.0000	176.0000	-1.73882	.080859	-1.91584	
120	1567.000	306.0000	162.0000	-1.70177	.084700	-1.04684	
121	1638.500	314.5000	153.5000	-1.31034	.189407	-1.50923	

ANEXO N° 11

Diferencias de medias Gerente-Supervisado
 Análisis No Paramétrico
 U de Mann-Whitney

*****: nonpar stats							Mann-Whitney U Test By variable NF	
			Group 1: 1	Group 2: 2				
variable	Rank Sum Group 1	Rank Sum Group 2	U	Z	p-level	Z adjusted		
I1	1663.000	290.0000	178.0000	-.79793	.424920	-1.02703		
I2	1669.000	284.0000	184.0000	-.67194	.501629	-.77160		
I3	1617.500	273.5000	186.5000	-.54482	.585882	-.58544		
I4	1629.500	261.5000	144.5000	-1.00695	.313965	-1.09727		
I5A	1653.000	238.0000	202.0000	-.21365	.830818	-.24535		
I5B	1590.000	240.0000	204.0000	-.08698	.930685	-.09865		
I5C	1678.500	212.5000	176.5000	-.75847	.448173	-.86751		
I6	1554.000	337.0000	123.0000	-1.90152	.057242	-2.11006		
I7	1570.000	321.0000	139.0000	-1.55968	.118846	-1.72830		
I8	1613.000	340.0000	128.0000	-1.84783	.064637	-2.18653		
I9	1458.000	253.0000	183.0000	-.38334	.701471	-.43912		
I10	1488.500	281.5000	162.5000	-.91883	.358194	-.97355		
I11	1605.000	286.0000	174.0000	-.81189	.416863	-.93038		
I12	1680.000	273.0000	195.0000	-.44096	.659246	-.50279		
I13	1763.000	190.0000	154.0000	-1.30188	.192968	-1.39553		
I14	1725.000	228.0000	192.0000	-.50395	.614298	-.55831		
I15	1627.000	264.0000	196.0000	-.34185	.732468	-.39242		
I16	1672.000	281.0000	187.0000	-.60894	.542567	-.66239		
I17	1718.000	235.0000	199.0000	-.35697	.721119	-.41416		
I18	1633.000	320.0000	148.0000	-1.42787	.153340	-1.65475		
I19	1661.000	292.0000	176.0000	-.83992	.400959	-.91584		
I20	1567.000	386.0000	82.0000	-2.81374	.004900	-3.08684		
I21	1638.500	314.5000	153.5000	-1.31238	.189403	-1.54922		

*****: Mann-Whitney U Test
 nonpar By variable NF
 stats Group 1: 1 Group 2: 2

variable	p-level	Valid N Group 1	Valid N Group 2	Z	p-level	adjusted
I1	.304414	54	8			
I2	.440357	54	8			
I3	.558258	53	8			
I4	.272530	54	7			
I5A	.806188	53	8			
I5B	.921415	52	8			
I5C	.385667	53	8			
I6	.034861	53	8			
I7	.083943	53	8			
I8	.028784	54	8			
I9	.660575	50	8			
I10	.330287	51	8			
I11	.352182	53	8			
I12	.615118	54	8			
I13	.162866	54	8			
I14	.576637	54	8			
I15	.694750	53	8			
I16	.507725	54	8			
I17	.678757	54	8			
I18	.097985	54	8			
I19	.359757	54	8			
I20	.002025	54	8			
I21	.121338	54	8			

*****; Mann-Whitney U Test						
nonpar By variable NF						
stats Group 1: 1			Group 2: 2			
variable	Rank Sum Group 1	Rank Sum Group 2	U	Z	p-level	Z adjusted
I22	1630.000	323.0000	145.0000	-1.49086	.136008	-1.63735
I23	1577.500	313.5000	146.5000	-1.39944	.161692	-1.55733
I24	1599.000	292.0000	168.0000	-.94008	.347184	-1.06471
I25	1610.000	343.0000	125.0000	-1.91082	.056037	-2.14088
I26	1629.000	324.0000	144.0000	-1.51186	.130580	-1.90709
I27	1556.500	334.5000	125.5000	-1.84811	.064596	-1.99653
I28	1669.500	283.5000	184.5000	-.66144	.508336	-.74893
I29	1671.000	282.0000	186.0000	-.62994	.528738	-.84538
I30	1651.000	302.0000	166.0000	-1.04990	.293771	-1.18952
I31	1557.000	334.0000	126.0000	-1.83743	.066156	-2.03233
I32	1609.000	344.0000	124.0000	-1.93182	.053391	-2.15391
I33	1672.000	281.0000	187.0000	-.60894	.542567	-.82084
I34	1672.500	218.5000	182.5000	-.63028	.528516	-.69198
I35	1599.000	292.0000	168.0000	-.94008	.347184	-1.04745
I36	1654.500	298.5000	169.5000	-.97641	.328870	-1.21177
I37	1594.500	296.5000	163.5000	-1.03622	.300106	-1.13767
I38	1628.000	325.0000	143.0000	-1.53286	.125321	-1.75186
I39	1635.000	318.0000	150.0000	-1.38587	.165796	-1.62732
I40	1613.000	340.0000	128.0000	-1.84783	.064637	-2.19752
I41	1655.500	235.5000	199.5000	-.26707	.789419	-.29009
I42	1728.000	225.0000	189.0000	-.56695	.570754	-.61183
I43	1662.500	290.5000	177.5000	-.80842	.418853	-.86195
I44	1640.500	312.5000	155.5000	-1.27038	.203958	-1.50128
I45	1597.000	294.0000	166.0000	-.98281	.325708	-1.12915
I46	1639.500	251.5000	208.5000	-.07478	.940391	-.08180

****:
 nonpar Mann-Whitney U Test
 stats By variable NF
 Group 1: 1 Group 2: 2

variable	p-level	Valid N Group 1	Valid N Group 2
I22	.101566	54	8
I23	.119403	53	8
I24	.287014	53	8
I25	.032292	54	8
I26	.056518	54	8
I27	.045885	53	8
I28	.453907	54	8
I29	.397906	54	8
I30	.234244	54	8
I31	.042129	53	8
I32	.031255	54	8
I33	.411746	54	8
I34	.488953	53	8
I35	.294902	53	8
I36	.225610	54	8
I37	.255268	53	8
I38	.079808	54	8
I39	.103678	54	8
I40	.027990	54	8
I41	.771748	53	8
I42	.540652	54	8
I43	.388721	54	8
I44	.133292	54	8
I45	.258842	53	8
I46	.934805	53	8

*****: Mann-Whitney U Test
 nonpar By variable NF
 stats Group 1: 1 Group 2: 2

variable	p-level	Valid N Group 1	Valid N Group 2	Z	adjusted
I47	.091546	53	8	-1.68735	
I48	.140627	54	8	-1.47380	
I49	.500296	53	8	-.67403	
I50	.195984	54	8	-1.29311	
I51	.256045	53	8	-1.33581	
I52	.043806	53	8	-2.02600	
I53	.338056	54	8	-.95407	
I54	.144936	54	8	-1.45169	
I55	.055074	54	8	-1.91936	
I56	.489371	53	8	-.69175	
I57	.058567	54	8	-1.94150	
I58	.276560	54	8	-1.08410	
I59	.059649	54	8	-1.94374	
I60	.029280	51	8	-2.17379	
I61	.066534	53	8	-1.83487	
I62	.013074	54	8	-2.46197	
I63	.247060	54	8	-1.18700	
I64	.024539	53	8	-2.24866	
I65	.007407	53	8	-2.67812	
I66	.025000	53	8	-2.24151	
I67	.052248	53	8	-1.94114	
I68	.468590	54	8	-.67476	
I69	.341450	54	8	-.95132	
I70	.450534	52	8	-.75453	
I71	.035025	51	8	-2.36617	

*****: Mann-Whitney U Test						
nonpar By variable NF						
stats Group 1: 1 Group 2: 2						
variable	Rank Sum Group 1	Rank Sum Group 2	U	Z	p-level	Z adjusted
I47	1571.000	320.0000	140.0000	-1.53831	.123982	-1.68735
I48	1642.000	311.0000	157.0000	-1.23888	.215398	-1.47350
I49	1615.000	276.0000	184.0000	-.59823	.549689	-.67403
I50	1644.500	308.5000	159.5000	-1.18639	.235478	-1.29311
I51	1593.000	298.0000	162.0000	-1.06827	.285406	-1.13581
I52	1560.500	330.5000	129.5000	-1.76265	.077969	-2.01602
I53	1743.500	209.5000	173.5000	-.89242	.372177	-.95803
I54	1643.000	310.0000	158.0000	-1.21789	.223277	-1.45769
I55	1621.000	332.0000	136.0000	-1.67984	.092998	-1.91836
I56	1616.000	275.0000	185.0000	-.57687	.564033	-.69132
I57	1622.000	331.0000	137.0000	-1.65884	.097157	-1.89150
I58	1654.500	298.5000	169.5000	-.97641	.328870	-1.08810
I59	1623.500	329.5000	138.5000	-1.62735	.103673	-1.88344
I60	1439.000	331.0000	113.0000	-2.01477	.043937	-2.17979
I61	1569.000	322.0000	138.0000	-1.58104	.113878	-1.83487
I62	1597.000	356.0000	112.0000	-2.18380	.028985	-2.48188
I63	1655.000	298.0000	170.0000	-.96591	.334097	-1.15754
I64	1546.000	345.0000	115.0000	-2.07245	.038232	-2.24869
I65	1531.500	359.5000	100.5000	-2.38225	.017213	-2.67812
I66	1555.000	336.0000	124.0000	-1.88016	.060096	-2.24151
I67	1560.000	331.0000	129.0000	-1.77333	.076183	-1.94116
I68	1676.000	277.0000	191.0000	-.52495	.599621	-.72478
I69	1662.000	291.0000	177.0000	-.81892	.412837	-.95132
I70	1555.000	275.0000	177.0000	-.67413	.500236	-.75453
I71	1445.500	324.5000	119.5000	-1.87086	.061373	-2.10815

*****: Mann-Whitney U Test						
nonpar By variable NF						
stats Group 1: 1			Group 2: 2			
variable	Rank Sum Group 1	Rank Sum Group 2	U	Z	p-level	Z adjusted
I72	1554.000	337.0000	123.0000	-1.90152	.057242	-2.06304
I73	1629.000	262.0000	198.0000	-.29912	.764853	-.44839
I74	1603.000	288.0000	172.0000	-.85462	.392769	-.98929
I75	1599.000	292.0000	168.0000	-.94008	.347184	-1.07887
I76	1596.000	295.0000	165.0000	-1.00418	.315302	-1.10729
I77	1557.000	334.0000	126.0000	-1.83743	.066156	-2.02348
I78	1483.000	347.0000	105.0000	-2.23984	.025108	-2.49789
I79	1676.500	276.5000	191.5000	-.51445	.606940	-.60350

*****: Mann-Whitney U Test		
nonpar By variable NF		
stats Group 1: 1		Group 2: 2