TESIS
PS998
02

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

ESTUDIO PSICOMÉTRICO DE VALIDEZ CONVERGENTE Y DIVERGENTE DE LA VERSIÓN ABREVIADA (FORMA 5X) DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL DE BERNARD M. BASS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

TURCY MARÍA OCHOA SIMANCAS
y
AQUILES RAFAEL PÉREZ DELGADO

A LA
ESCUELA DE PSICOLOGÍA
COMO UN REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

Profesor Guía:
Guillermo Yaber

Caracas, Julio 1998

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

A Dios que me ha iluminado siempre.

A mi Mamá que me dio la vida, y ha sido el ejemplo más admirable que he tenido, por estar siempre conmigo apoyándome, cuidándome y queriéndome, para que yo sea cada vez mejor.

A mis amigas, que siempre me han apoyado y acompañado a lo largo de los cinco años de carrera y con quien compartí tantos momentos felices y tantos otros momentos duros y tristes.

A mi compañero de tesis y amigo, por soportarme tanto y tenerme tanta paciencia, por ser mi amigo de verdad.

A todas aquellas personas, dentro y fuera de la universidad, que de una u otra forma me han ayudado a seguir, a crecer y a madurar.

Turcy Ochoa.

A Dios Padre, por darme la vida y la capacidad para luchar en una Universidad.

A mi Madre: "Mamí", quien siempre ha estado a mi lado en todo momento, y quien representa ese hombro en quien se reposa después de un largo día fuera de casa, y donde se comparten alegrías y tristezas.

A mi hermana: "La Nena", esa persona que conozco desde que tengo uso de razón y que en algún momento represento "la rivalidad fraterna", pero que ahora significa la amiga más cercana, la que me apoya incondicionalmente y ni pregunta por qué. Una persona con el gran don de saber escuchar y compartir mis pensamientos.

En fin a toda mí familia, quienes día tras día me han acompañado en los cambios del ciclo vital, que me preparan para la vida.

A Danilo, alias "El Negro" y Carla: "Carlita"; quienes a pesar de habernos separado a mitad de este camino, siempre han estado pendiente de mí, y me han proporcionado esas palabras de aliento que a veces son necesarias para luchar y seguir adelante.

A Turcy, mi compañera de tesis y amiga, quien me ha acompañado en esta última etapa de mi vida; esa persona que ha tenido la paciencia y comprensión necesaria para sobrellevar más cambios de humor y que, además, a través de sus palabras me ayuda a reflexionar sobre mi vida.

Por último, gracias al inmenso número de personas que conozco o conocí en la universidad, quienes a través del compartir, me ayudaron y ayudan al duro proceso de madurar como persona y ahora también como profesional.

Aquiles Pérez

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Guillermo Yaber, nuestro Tutor por su acertada asesoría y guía en la elaboración de la tesis.

Agradecemos a la Sra. Ana Teresa Delgado por su colaboración incondicional a lo largo del trabajo de campo.

Agradecemos a los Profesores Jaime Robles y Gustavo Peña por sus acertadas orientaciones en los momentos de duda.

Agradecemos a Cesar Ricardo Colina por su colaboración en el diseño de la investigación y en el análisis de la misma.

Agradecemos a las empresas que nos permitieron acceder a su personal para la realización de este trabajo.

Agradecemos a la Universidad Católica Andrés Bello, nuestro segundo hogar, ya que en ella nos hemos enriquecido personal y profesionalmente.

Agradecemos a todo el personal de la Dirección de Deportes, de la Universidad Católica Andrés Bello, por toda la colaboración y apoyo prestado para la realización de esta tesis.

Agradecemos a todas aquellas personas que de una u otra forma nos alentaron a seguir adelante con este trabajo.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA ii
AGRADECIMIENTOS iii
INDICE GENERAL iv
INDICE DE TABLAS v
RESUMEN vi
INTRODUCCIÓN 7
MARCO TEÓRICO 9
Conceptualización Evolutiva del Liderazgo 9
Liderazgo Transaccional y Transformacional 12
Cuestionario Multifactorial 16
Satisfacción y Compromiso Laboral 19
Matriz Multimétodos Multirasgos 30

MÉTODO 38
Objetivo 38
Objetivos Específicos 38
Definición de las Variables 39
Definición Conceptual: 39
Definición Operacional: 41
Tipo de Investigación: 42
Diseño Muestral: 42
Población: 42
Muestra: 42
Instrumentos: 43
Cuestionario Multifactorial de liderazgo (Versión 5X): 43
Cuestionario de Compromiso organizacional: 44
Cuestionario de Satisfacción laboral: 44
Procedimiento: 45
ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD 48
ANÁLISIS DESCRIPTIVOS 48
ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE CORRELACIONES 52
DISCUSIÓN DE RESULTADOS 55
CONCLUSIONES 60

LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES _____ *61*
BIBLIOGRAFÍA _____ 62
ANEXOS
Anexo A: Cuestionario de Liderazgo Transaccional y Transformacional
Anexo B: Cuestionario de Compromiso Organizacional
Anexo C: Cuestionario de Satisfacción Laboral
Anexo D: Análisis Factorial
Anexo E: Coeficientes de Confiabilidad
Anexo F: Estadísticos Descriptivos
Anexo G: Matriz de Correlaciones
Anexo H: Componentes de Varianza Total
Anexo I: Varianza Autoapreciativo y Apreciativo
Anexo J: Varianza Autoapreciativo y Entrevista
Anexo K: Varianza Apreciativo y Entrevista
GRÁFICOS
Gráfico 1: Factor Transaccional de liderazgo
Gráfico 2: Factor Transformacional de Liderazgo
Gráfico 3: Factor Higiénico de Satisfacción
Gráfico 4: Factor Motivador de Satisfacción
Gráfico 5: Factor de Compromiso Continuo

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Correlaciones Esperadas _____ *38*
Tabla 2: Resultados de los Coeficientes de Confiabilidad _____ *49*
Tabla 3: Matriz de Correlaciones Observado – Esperado _____ *51*

RESUMEN

La presente investigación evaluó la validez convergente y divergente de la forma 5X del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) de Bernard Bass, a través de la Matriz Multimétodo Multirasgo, empleando para el análisis de datos, la técnica de componentes de varianza.

Se utilizaron como variables de contraste la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, medidas a través de cuestionarios.

Para el análisis se empleo un diseño de tres grupos independientes (método autoapreciativo, apreciativo y entrevista), con cinco (5) medidas relacionadas para cada grupo (liderazgo transaccional y liderazgo transformacional; factores motivadores e higiénicos de la satisfacción laboral y una medida de compromiso de continuar en la organización). Se empleo una muestra de 98 unidades muestrales, conformada cada una por tres personas (gerente, compañero y subordinado) para un total de 294 participantes, provenientes de dos entidades financieras del área metropolitana de Caracas.

Los resultados indicaron que existen indicadores de validez convergente y divergente, así como un efecto "halo" entre los métodos y alta varianza de error. La aplicación de la forma entrevista estuvo afectada por otras variables que distorsionan los datos y afectan la validez de la misma. El MLQ, tanto en su forma autodaministrada como en su forma apreciativa, resulta un instrumento confiable y válido para la medición del liderazgo.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se encuentra enmarcada dentro del área de la psicología industrial, que se ocupa de estudiar la conducta del individuo en el contexto laboral y más específicamente dentro de la disciplina del comportamiento organizacional, que investiga el influjo que los individuo, grupos y estructuras ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de las mismas.

Dentro de las organizaciones ocurren diversos procesos que se ven afectados por una variedad de factores, entre los cuales se puede mencionar el clima, el liderazgo, la comunicación y la motivación; la interrelación de estos factores en conjunto con las actitudes (compromiso, satisfacción en el trabajo, expresión - participación) repercute en los resultados que se persiguen, satisfacción, productividad, ausentismo y rotación. Así mismo, afectan las metas, la visión y misión de la organización.

Uno de los factores que influye en la dinámica de la organización y que ocupa un papel central en el comportamiento de los grupos es el liderazgo, pues son los líderes quienes normalmente dirigen la consecución de las metas organizacionales.

El liderazgo se ha entendido de diferentes formas, entre las que se encuentran, la postura que la asume como una variable personal (rasgo) que está presente en algunos individuos y se manifiesta en características tales como la determinación, el carisma, la inteligencia, entre otras; también se presenta el liderazgo como una variable conductual estudiada a partir del comportamiento del individuo y del desempeño del grupo; o como una variable situacional donde la efectividad del líder esta influenciada por las situaciones en las cuales éste se encuentra.

Este último punto de vista percibe al líder como aquel que motiva y guía a los seguidores hacia metas establecidas aclarándoles los requisitos de los roles y las actividades que deben desempeñar, pero existe otro tipo de líderes que ofrecen atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de los seguidores individuales, pudiendo emocionar e inspirar a los seguidores para alcanzar las metas del grupo, a este tipo de líder se le denomina Transformacional.

La presente investigación adopta la teoría Liderazgo Transformacional de B. Bass (1985), la cual cuenta con el instrumento denominado Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ, forma 5X) versión corta, que permite determinar los factores de: Carisma, Inspiración, Estimulación Intelectual y

Consideración Individualizada, los cuales según Bass (1985, p. 20) conforman el liderazgo transformacional.

Todas las conceptualizaciones antes mencionadas, incluyen al liderazgo como una variable del comportamiento organizacional que hace referencia a la capacidad de un individuo de influir en un grupo para alcanzar metas (Robbins 1994, p. 381). Los líderes dentro del las organizaciones cuentan con ciertas características como, seguridad o estabilidad laboral, oportunidades de desarrollo, posiblemente una alta autoestima y cierta autonomía, todas estas condiciones permiten considerar al líder como una persona satisfecha tanto en el ámbito empresarial como en el ámbito personal.

De acuerdo con esto, la presente investigación integra información de distintas variables del ambiente organizacional que influyen en la productividad de los empleados y que pueden medirse con la finalidad de mejorarlas o mantenerlas dentro de las organizaciones.

El objetivo fundamental del presente trabajo es el estudio psicométrico de la validez convergente y discriminante del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ, forma 5X) utilizando la metodología que proporciona la matriz multimétodo-multirasgo de Campbell y Fiske (1959), la cual es complementada con las variables satisfacción y compromiso.

La limitación fundamental del trabajo, es el no poder observar la interacción entre líderes y seguidores en su ambiente de trabajo natural, esto es debido básicamente a razones de tiempo y de carácter estratégico; sin embargo, esta limitación se tratara de aminorar empleando tres formas diferentes de aproximación a los datos (autoreporte, reporte y entrevista de un compañero y un subordinado).

La principal contribución del presente estudio es que permite ampliar el rango de aplicación de la teoría del liderazgo transformacional de Bass (1985) medido a través del MLQ Forma 5X, suministrando las bases empíricas que le dan mayor peso a la conceptualización empleada.

Esta investigación se compone de un caudal teórico, que recopila una breve historia de lo que ha sido el estudio de liderazgo, la satisfacción en el trabajo y con el líder, y el compromiso organizacional, así como también, las posturas teóricas contemporáneas, definiendo con más detalle la teoría de liderazgo transformacional B. Bass (1985) y las investigaciones recientes de esta postura que se relacionan con las variables antes mencionadas. Otro elemento que integra este estudio, es el área metodológica constituida fundamentalmente por el problema, las hipótesis y las variables; el tipo de investigación y el procedimiento empleado.

MARCO TEÓRICO

Conceptualización Evolutiva del Liderazgo

Antes de abordar con más profundidad las ideas planteadas en esta tesis, es necesario tener un concepto claro de las concepciones del liderazgo y de la evolución del mismo a lo largo de su historia, así como las posturas teóricas que han surgido para dar explicación a dicho fenómeno.

Es posible afirmar que el liderazgo es un fenómeno humano universal que ha despertado a lo largo de la historia una especial atención. Sin embargo, a pesar de todas las investigaciones elaboradas en la materia, aún no se ha logrado un acuerdo definitivo sobre lo que éste representa.

La palabra liderazgo no hace aparición sino hasta la primera mitad del siglo XIX en documentos referentes a la influencia política y control del parlamento británico, pero sobre el mismo se ha hablado desde épocas muy antiguas hasta el presente (Gibson, 1983).

En el mundo empresarial actual, dentro del área de comportamiento organizacional, el liderazgo ha sido una variable que ha generado diversas definiciones ya que éste es el factor más decisivo que afecta el futuro de los negocios (Schultz, 1991).

De acuerdo con lo que plantea Robbins (1994) el liderazgo se define como "La capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas" (p.382). Kotter (1990, c.p. Robbins, 1994) plantea que el liderazgo no es igual a la gerencia; el primero se refiere al manejo del cambio, es decir, los líderes establecen una visión de futuro y después comunican está visión e inspiran a los seguidores a que superen los obstáculos. Por su parte la gerencia proporciona orden y consistencia, fundamentándose en planes formales y controlando los resultados.

Las teorías explicativas del comportamiento del líder en la organización, se inician con la búsqueda y asignación de características personales o rasgos que diferencian a algunas personas como mejores que otras para ser jefe. Esta teoría, denominada "Teoría de los Rasgos" (Robbins, 1994), concibe al liderazgo como una variable estable y permanente del individuo, que es innata y que se define en función de la presencia o ausencia de atributos tales como: inteligencia, determinismo, carisma, honradez, integridad, autoconfianza, ambición y energía.

Por otro lado, el punto de vista situacional se centra en las características, capacidades y conductas particulares del líder que varían de acuerdo con las

tareas, los objetivos del grupo y las necesidades del mismo, es decir, que esta postura focaliza las interacciones dinámicas de los líderes con los seguidores.

Una nueva teoría, la de las contingencias, conceptualiza el liderazgo dentro del punto de vista situacional, y plantea el estudio de las condiciones aisladas en las cuales se realiza la conducta del líder (Robbins, 1994). Un ejemplo de dicha teoría, es la de Hersey y Blanchard (1974, c.p. Robbins, 1994), que enfatizan la madurez de los seguidores, definida como la capacidad y la voluntad de las personas para asumir las responsabilidades de guiar su propia conducta; esta teoría consta de dos elementos: la madurez laboral y la madurez psicológica, la primera se refiere a los conocimientos y habilidades de cada persona, la segunda se refiere a la voluntad o motivación intrínseca para hacer algo.

Hersey y Blanchard (1974, c.p. Robbins,1994) determinaron cuatro estilos específicos de liderazgo:

1. - Mandar: en el cual el líder define los roles y establece a los seguidores el qué, cómo, cuándo y dónde deben realizar diversas actividades.
2. – Persuadir: en el cual el líder se comporta como director que guía el camino y proporciona apoyo a sus seguidores.
3. – Participar: en el cual el líder y los seguidores toman decisiones conjuntamente, la función de los líderes es comunicar y facilitar las actividades.
4. – Delegar: en el cual el líder proporciona muy poco apoyo y dirección a sus seguidores.

En la medida que los seguidores alcanzan un mayor grado de madurez, el líder disminuye su conducta de control sobre las actividades, así como también, disminuye su conducta de relación con sus seguidores (Robbins, 1994).

Otro ejemplo de la teoría de las contingencias es la teoría de Fiedler (1967, c.p. Robbins, 1994) la cual plantea que para que los grupos sean efectivos es necesario que exista armonía entre el estilo de liderazgo empleado por el líder para interactuar con los subordinados y el grado de control e influencia que la situación proporcione al líder.

Fiedler (1967) puntualiza los factores claves de la situación que determinan la eficacia del liderazgo. En primer lugar se encuentran las relaciones líder - miembros, que implican el grado de confianza, fe y respeto que los subordinados depositan en su líder. En segundo lugar, está la estructura de las actividades que implica el grado de procesamiento al que se someten los trabajos asignados. Por último, la posición de poder, que se refiere

a la influencia derivada de la posición que ocupa el líder en la estructura formal de la organización (Robbins, 1994).

Fiedler, (1967) plantea que para que un líder tenga mayor control y pueda ejercer mas influencia en los seguidores, se debe establecer una buena relación líder - miembro, se debe estructurar la tarea y se debe ocupar una posición fuerte dentro de la organización (Robbins, 1994).

La teoría "Trayectoria Meta", elaborada por House (1971) plantea que los subordinados aceptan la conducta del líder en la medida la consideren fuente de satisfacción actual o futura. House (1971) propone que el líder producirá motivación en la medida en que logre que los subordinados satisfagan sus necesidades, y esto depende de la eficacia de los seguidores y de la dirección, apoyo y preparación de los líderes (Robbins, 1994).

Para comprobar las afirmaciones antes planteadas, House (1971) propone cuatro conductas para el liderazgo:

1. - El Líder Dirigente: que comunica a los subordinados lo que se espera de ellos, ofrece lineamientos y programa el trabajo que deben realizar.
2. - El Líder que Apoya: que es muy amigable y manifiesta interés por las necesidades de sus subordinados.
3. - El Líder Participativo: que consulta con sus subordinados las decisiones y acepta sugerencias para tomar una posición definitiva.
4. - El Líder Orientado a la Realización: que establece metas desafiantes y espera que el rendimiento de sus subordinados sea el máximo posible.

La teoría trayectoria meta plantea que el líder puede adoptar cualquiera de los comportamientos planteados anteriormente, dependiendo de la situación; es decir, que el líder es flexible y capaz de adaptarse a las circunstancias (Robbins, 1994).

Por otra parte, el modelo Líder - Participación realizado por Vroom y Jago (1988, c.p. Robbins, 1994) establece reglas para determinar la forma y cantidad de decisiones con participación tomadas en diferentes momentos. Este modelo considera que cualquiera de las conductas siguientes son viables en una situación dada:

1. - Autocrática I: el líder toma la decisión o resuelve el problema tomando solo la información disponible en el momento.
2. - Autocrática II: el líder obtiene la información que necesita de los subordinados y luego toma solo la decisión.

3. - Consultiva I: el líder se reúne individualmente con los subordinados pertinentes, para escuchar sus ideas y sugerencias con respecto a un problema.

4. - Consultiva II: el líder comparte el problema con el grupo de subordinados, de manera colectiva para escuchar sus ideas y sugerencias.

5. - Grupal II: el líder comparte el problema con el grupo y juntos llegan a una solución.

Recientemente, han surgido nuevas explicaciones al liderazgo, entre las que se puede mencionar la teoría del liderazgo carismático, que plantea que los seguidores le atribuyen al líder características y capacidades extraordinarias y sobrehumanas. House (1976, c.p. Robbins 1994) identificó tres características del líder carismático: confianza, dominio y firme convicción de sus creencias. Algunos autores consideran que el liderazgo carismático se puede aprender y otros plantean que las personas pueden adoptar conductas carismáticas.

Otra teoría contemporánea es la denominada "Teoría de los atributos del Liderazgo", que considera al mismo como un atributo que las personas adjudican a otras; más específicamente en el nivel empresarial, se refiere a las situaciones en las cuales las personas utilizan el liderazgo para explicar los resultados de las organizaciones, es decir, las personas tienden a adjudicarles las consecuencias extremas, ya sean positivos o de ganancias, o, negativos o de perdidas a los atributos del líder (Robbins, 1994).

Una teoría actual, que ha tenido gran impacto dentro del área organizacional es la Teoría del Liderazgo Transaccional Vs el Liderazgo Transformacional de B. Bass (1985) cuyos planteamientos, investigaciones y sobre todo su instrumento de medición, es el aspecto focal de la presente investigación y del cual se hablará más adelante en el siguiente apartado.

Liderazgo Transaccional y Transformacional

La mayor parte de las teorías de liderazgo esbozadas anteriormente se han referido a líderes transaccionales, caracterizados como los que motivan a sus seguidores a través del intercambio de refuerzos por servicios prestados (Burns, 1978, c.p. Bass 1985), es decir, los guían hacia las metas establecidas aclarándoles los requisitos de los roles y las actividades, lo cual es diferenciable de los líderes que motivan a los seguidores a trabajar por metas transcendentes y para alcanzar los más altos niveles de autoactualización. Este nuevo enfoque ha sido denominado Liderazgo Transformacional.

Según Maslow (1954, c.p. Bass 1985) un individuo debe satisfacer sus necesidades fisiológicas de sobrevivencia en cierto grado para satisfacer luego

las de seguridad y pertenencia. La necesidad de más alto nivel, es la autoactualización, que permite desarrollar el propio potencial y llegar a ser lo que se es capaz de ser, ya que cuando surgen estas necesidades, las básicas ya están cubiertas. Esta jerarquía fue vista por Burns (1978), como una condición necesaria pero no suficiente para lograr el proceso transformacional de más alto nivel.

Los líderes transaccionales impulsan a sus seguidores a cambiar una cosa por otra. Estas transacciones comprenden el núcleo de la relación líder - seguidor, especialmente en grupos o reuniones; por otro lado, también reconocen las necesidades de los empleados y clarifican cómo esas necesidades serán satisfechas. Tanto el esfuerzo para el desempeño, como la motivación para trabajar, implican un sentido de la dirección para el subordinado, así como cierto grado de esfuerzo.

De acuerdo con Zalesnick (1983, c.p. Bass, 1985) los gerentes son líderes transaccionales que cumplen con las siguientes características:

1. Satisfacen las necesidades y los objetivos de sus subordinados.
2. No cuestionan las metas de la organización.
3. Asumen que sus subordinados mantienen una motivación para respaldar sus propios planes.
4. Se enfocan en los procesos y no en los problemas sustanciales.

En contraste con estas características de los líderes transaccionales, los líderes tranformacionales, establecen en principio metas y objetivos con la intención de convertir a sus seguidores en líderes; el proceso de transformación de los seguidores les otorga el poder de delegar la responsabilidad de actuar para lograr metas, y además de desarrollar sus propias metas y cursos de acción.

"Eventualmente, los seguidores estarían en posición de asumir algunas responsabilidades del líder, y entonces, los seguidores se convertirían en líderes" (Bass, 1985. c.p. Pastori, 1996 p. 42). De esta manera se lograría lo que plantea Truman (1958, c.p. Bass 1985 p. 17): "Un líder es un hombre que tiene la habilidad para lograr que otras personas hagan lo que no quieren hacer, y que les gusten".

Los líderes transformacionales son exitosos cuando son puntuados por colegas, clientes, o subordinados; esto requiere que el líder tenga visión, autoconfianza y fuerza interna para promover exitosamente que el camino que plantea es el correcto. Es así como los líderes transformacionales motivan a los seguidores a ser algo más de lo que ellos originalmente esperaban ser.

De acuerdo con Bass (1985), el liderazgo transaccional está basado en una serie de intercambios y negociaciones entre líderes y seguidores. Si los seguidores hacen las cosas de acuerdo con lo preestablecido con el líder, éste hará los arreglos para reforzarlos o penalizarlos de acuerdo al caso. Los líderes deben hacer un monitoreo y retroalimentación continua a sus empleados acerca de lo que está ocurriendo. Los refuerzos materiales contingentes por un desempeño aceptable promueven una mejor y efectiva ejecución.

Bass (1985) identificó dos factores componentes del liderazgo transaccional:

a) Refuerzo contingente: el liderazgo es visto como un intercambio activo y positivo entre líderes y seguidores, y a estos últimos se les reconoce por trabajar de acuerdo con los objetivos planteados (Howell y Avolio, 1993).

b) Gerencia por Excepción: Puede implicar una transacción activa o pasiva entre el líder y seguidor. La diferencia entre activo y pasivo se establece por la temporalidad de la intervención del líder: En la forma activa el líder monitorea continuamente el desempeño de los seguidores, anticipa los errores y toma acciones correctivas cuando sean requeridas. En la gerencia por excepción pasiva, el líder sólo interviene en situaciones críticas cuando los errores han sido cometidos o cuando no se han cumplido los estándares (Howell y Avolio, 1993).

Para Bass (1985), los líderes transformacionales intercambian, motivan e inducen el desarrollo del desempeño deseado a través de la estimulación intelectual e inspirando a los seguidores a transcender sus propios intereses para lograr el objetivo colectivo.

Los objetivos claros y comunicados son altamente motivacionales, y proveen el significado necesario para medir los sucesos. Por otro lado, se requiere del entendimiento de las necesidades y metas de las personas. La motivación intrínseca convierte a las personas perdedoras, devolviéndoles autoridad, dándoles oportunidad para proponer cosas, para innovar y para desarrollar aprendiendo de los errores.

El liderazgo transformacional es considerado por Bass (1985) como un constructo, constituido por los siguientes factores:

1) Carisma: Son líderes que a través del poder tienen un profundo y extraordinario efecto sobre sus seguidores. Estos líderes inspiran en aquellos, una incuestionable lealtad y devoción, sin olvidar el autointerés de dichos seguidores (Bass 1985). Según Bass y Avolio (1990) el carisma está definido generalmente con respeto a la reacción de los seguidores hacia el líder, así como del líder hacia ellos. Los seguidores identificados como tales, expresan,

que estos líderes son confiables y son vistos como aquellas personas que logran tener una misión y visión.

2) Inspiración: vista por Bass (1985) como un subfactor de la conducta del líder carismático, que despierta la emoción en los seguidores, su animo y vitalidad, los incentiva a esforzarse; sin embargo, la inspiración puede ser autogenerada y sin tener origen en el carisma. Podemos ser inspirados para apoyar a otros o podemos ser apoyados por las actitudes de otras personas. Los líderes no necesitan ser carismáticos para ser inspiracionales, no obstante la mayoría de los líderes inspiracionales son carismáticos.

La influencia inspiracional es emocional y esto se debe diferenciar de la estimulación intelectual, ya que la primera provee los símbolos y usa la excitación emocional para incrementar el entendimiento de mutuo deseo de metas (Bass, 1985).

3) Estimulación intelectual: Los líderes transformacionales estimulan el esfuerzo extra de sus seguidores, promueven la capacidad crítica de los seguidores hacia los métodos antes empleados para hacer las cosas, o para romper con dichos métodos. Los seguidores son apoyados al resguardar sus propios valores, creencias y expectativas; así como la de los líderes y de la organización (Bass y Avolio, 1990).

A través de la estimulación intelectual del líder transformacional se producen cambios hacia una mayor conciencia de los problemas estimulando el pensamiento y la imaginación para llegar a acciones inmediatas. Los líderes crean estrategias alternativas y las evalúan para contribuir a la transformación de la organización y de sus gerentes (Wortman, 1982. c.p. Bass 1985).

4) Consideraciones individualizadas: Los seguidores son tratados por los líderes de formas diferentes pero con igualdad, se le da más dirección a sus metas y retos. Las responsabilidades son otorgadas a los seguidores, para de esta manera darles la oportunidad de aprendizaje (Bass y Avolio, 1990).

Miller (1973 c.p. Bass, 1985) dividió la consideración individual en dos elementos: a) consideración otorgada a los grupos y equipos y b) consideración individualizada, en el sentido de que cada persona es tratada de forma diferente de acuerdo con sus necesidades y capacidades. La consideración y la individualización redundan en un proceso de intercambio, en el cual los supervisores consultan con los subordinados y los exhortan a discutir sus expectativas de forma individual.

La conceptualización del liderazgo transformacional ha incrementado el impacto de los líderes sobre el esfuerzo y el desempeño de los seguidores, así

como el desempeño grupal y organizacional, por lo cual es necesario comprender la relación entre el liderazgo y el desempeño que éste puede generar.

Cuestionario Multifactorial

En este apartado, se hace una descripción del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), que se pretende validar en este estudio, así como las investigaciones realizadas, utilizando dicho instrumento.

Para el presente estudio se utilizará una medida psicométrica tipo autoreporte, del MLQ (versión abreviada 5X) en la cual el propio gerente es el que evalúa sus conductas de líder. Existe también otra forma del cuestionario, que es paralela en cuanto a contenido a la anterior, en ella, son los colegas y supervisores los que evalúan las estrategias de liderazgo del gerente.

Bass y Avolio (1990 c.p. Tepper y Percy, 1994) desarrollaron la escala para medir las dimensiones del constructo del liderazgo transformacional y transaccional. Originalmente elaboraron un cuestionario con 142 ítems, generados de entrevistas a 70 ejecutivos, dichos ítems fueron categorizados como transaccionales y transformacionales por 11 jueces expertos, y aquellos que no resultaron confiables fueron descartados, produciendo un cuestionario de 73 ítems.

Bass y Avolio (1990) realizaron una evaluación preliminar de las propiedades psicométricas del instrumento en una muestra de 176 sujetos militares y civiles. El análisis factorial produjo cuatro dimensiones principales del liderazgo transformacional (liderazgo carismático, liderazgo inspiracional, consideración individualizada y estimulación intelectual), por otro lado, se obtuvieron dos dimensiones del liderazgo transaccional (refuerzo contingente y gerencia por excepción). Posteriormente, se redimensionó el liderazgo transaccional en refuerzo contingente I: promesas; refuerzo contingente II: refuerzos; gerencia por excepción activa y gerencia por excepción pasiva.

La evaluación del estudio del MLQ concluyó que el cuestionario estaba compuesto por ítems conductuales para todas las escalas de liderazgo, excepto para el carisma. De allí que el carisma puede ser visto como una conducta o atributo; además, una quinta escala transformacional fue incluida en el estudio para agrupar, ítems no conductuales y/o atribucionales. Posteriormente éstos ítems se relacionaron con otras variables del estudio tales como esfuerzo extra, efectividad del líder y satisfacción con el líder (Bass y Avolio, 1995).

Con respecto a la confiabilidad del instrumento y de acuerdo con Bass y Avolio (1990) los coeficientes de confiabilidad para la escala de la forma

apreciativa del MLQ, obtenidos por medio del Alfa de Cronbach están *alrededor de 0.82, excepto para la gerencia por excepción (.79) y el liderazgo* Laissez - Faire cuyos coeficientes aumentaron de (.77) a (.95). Los coeficientes de Alfa para la forma autoapreciativa fueron más bajos en las diferentes *escalas. Una posible explicación para las diferencias de confiabilidad entre las* formas apreciativas y autoapreciativas es que los líderes interpretan cada ítem sobre ellos mismos con respecto a múltiples seguidores, mientras que los seguidores califican a un líder individual.

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

Por otra parte, se han realizado dos tipos de análisis que implican estudios de la estructura latente del MLQ usando análisis confirmatorios al nivel de ítem y al nivel de escala. El análisis de ítem, empleó una muestra de 290 pre - graduados de una universidad y arrojó información que indica que seis ítems que miden gerencia por excepción, un ítems de cada escala de liderazgo carismático y liderazgo inspiracional, muestran grandes errores en el análisis inicial.

El análisis por escala realizado por Tepper y Percy (1994), empleó una muestra de 90 sujetos de una institución financiera, en la que los resultados indicaron que las dos escalas de liderazgo carismático e inspiracional *obtuvieron puntajes altos y significativos y las dos escalas de refuerzo* contingente obtuvieron los mismos puntajes con otros tratamientos.

El MLQ puede ser usado para hacer predicciones derivadas de la argumentación teórica del liderazgo. Sin embargo, además del trabajo psicométrico, los investigadores deberían tomar las escalas de liderazgo *carismático e inspiracional* como indicadores de un constructo subyacente simple.

Los factores que constituyen el MLQ han sido derivados de manera conceptual y empírica de los análisis factoriales conducidos por Bass (1995), usando la rotación varimax como método para los componentes principales los cuales han mantenido casi la misma estructura en las replicaciones del análisis factorial original.

El análisis factorial confirmatorio fue usado para evaluar la validez convergente y discriminante de cada una de las escalas del MLQ, forma 5X, así

como también para examinar las relaciones estructurales entre los constructos latentes. Estos análisis fueron conducidos para determinar si los datos de las muestras confirmaban el modelo conceptual propuesto por Bass y Avolio (1991).

Desde que Howell y Avolio (1993 c.p. Bass y Avolio, 1995) reportaron la evidencia preliminar de validez convergente y discriminante, utilizando una versión inicial del MLQ (forma 10) con PLS, los resultados del estudio se usaron como base para la selección de los ítems a incluir en el MLQ 5 X. En la actualidad se intentaron replicar los resultados encontrados por Howell y Avolio (1993) usando la versión abreviada del MLQ 5X .

Las investigaciones más recientes de liderazgo, tanto transaccional como transformacional, han demostrado que estos existen en distintos grados en todos los niveles organizacionales lucrativos y no lucrativos. De acuerdo con una serie de estudios en los cuales los seguidores describieron la conducta de sus supervisores inmediatos, los cuales eran militares y empresarios, los líderes transformacionales muestran los resultados de su ejecución de varias maneras: se convirtieron en inspiración para sus seguidores, diagnosticaron, identificaron y elevaron las necesidades de cada uno de los seguidores, los gerentes que se comportan como líderes transformacionales son vistos por sus colegas y empleados como líderes efectivos y que satisfacen más que los líderes transaccionales (Bass 1985; Avolio y Bass 1988; c.p. Bass y Avolio 1990).

Las investigaciones del Cuestionario MLQ son necesarias para determinar si las escalas de liderazgo carismático e inspiracional obtienen mayor evidencia de validez discriminante cuando se amplían las definiciones operacionales y son empleadas muestras representativas de individuos en la industria (MacCalluim, Roznowski y Necowitz,1992 c.p. Tepper y Percy 1994).

El cuestionario MLQ 5X una vez administrado suministra información acerca de la frecuencia con que los sujetos realizan las conductas allí planteadas, sobre la base del siguiente sistema de categorías:

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

En consecuencia mientras mayor es el número en las respuestas, con mayor frecuencia el sujeto realiza las conductas. Los puntajes pueden ser interpretados como frecuencias absolutas.

Satisfacción y Compromiso Laboral

El presente apartado, es una revisión conceptual del constructo Satisfacción, así como la relevancia de dicho término para el ambiente laboral.

En la era de la administración científica, cuando el empleado se consideraba una máquina, a la gerencia no le interesaba en absoluto el personal. En la época de la industria se trataba de aumentar la producción con la creación de métodos de selección más eficaces. En la actualidad, con el advenimiento de las relaciones humanas, se puso de manifiesto que la productividad humana no dependía tan solo de sus habilidades y conocimientos, que era necesario medir y mejorar las actitudes de sus miembros; por ejemplo, si se detectan actitudes negativas ante determinado aspecto, se instituirán las medidas correctivas (Robbins 1994).

Al conceptualizar la satisfacción como una actitud general del individuo hacia su trabajo; se indica una proposición evaluativa, favorable o negativa respecto a personas objetos o acontecimientos, reflejando en definitiva nuestra opinión sobre algo. La evaluación de un empleado sobre su grado de satisfacción e insatisfacción es una suma compleja de varios elementos: interacción con compañeros y con jefes, acatar reglas de la empresa y sus políticas, cumplir con los niveles de rendimiento, vivir en condiciones de trabajo que muchas veces distan de ser las ideales (Robbins 1994).

En algunas empresas se considera que la medición de actitudes representa un tipo de comunicación ascendente para el empleado, una oportunidad de expresar sus sentimientos respecto a los aspectos positivos y negativos del ambiente laboral.

La satisfacción como concepto de actitud se debe diferenciar del área de los valores, que representan estos últimos, un "modo específico de conducta o estado final de existencia, desde el punto de vista personal o social, a un modo contrario o inverso de comportamiento o estado final de existencia" (Rokeach 1973, c.p. Robbins 1994). Esta conceptualización considera a los valores como más amplios y generales, y contienen una connotación moral de bien o conveniencia. En contraste con los valores, las actitudes muestran menos estabilidad.

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción con el trabajo, debido a su estrecha correlación. Lo mismo ocurre entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; la satisfacción designa un conjunto de actitudes ante el trabajo, la podemos definir como una disposición psicológica del sujeto para el trabajo y esto supone un grupo de actitudes o sentimientos, y

a la existencia de factores fuera de la atmósfera laboral que repercuten en la satisfacción; entre los cuales se puede mencionar: la edad, salud, antigüedad, estabilidad emocional, condición social, actividades recreativas y de tiempo libre, relaciones familiares, actividades sociales, etc. (Schultz 1991).

Los dos métodos más comunes para medir la satisfacción en el trabajo son: una estimación global y una puntuación que se obtiene al sumar varios aspectos del trabajo. En la clasificación global se le pregunta a las personas: ¿Cuál es su grado de satisfacción en su trabajo? Los evaluados contestan entre 1 y 5 (desde "Muy satisfecho" hasta "Muy insatisfecho"). El otro método es una suma de los aspectos del trabajo, es decir, se identifican los elementos fundamentales de un trabajo y se le pide las opiniones de los empleados con relación a cada uno. Los factores típicos son: la naturaleza del trabajo, el control sobre el trabajo, la calidad del ambiente físico, el apoyo del supervisor y los premios (Robbins 1994).

Para llevar a cabo dichos métodos, Schultz (1991) propone cuatro técnicas las cuales se pueden caracterizar como:

a) El Cuestionario: se distribuye en la planta, la oficina o se les envía a la casa. Por lo general las respuestas son voluntarias y anónimas
b) La Entrevista Personal: en ésta, los empleados discuten varios aspectos de sus tareas con un supervisor o entrevistador del departamento de personal. Esta técnica posee escasa confiabilidad y validez.
c) Test: los cuales consisten en completar las oraciones.
d) Método de Incidentes Críticos: Durante la entrevista se pide a los empleados describir los incidentes laborales acaecidos cuando sentían entusiasmo o pesimismo en relación con su trabajo.

Las comparaciones de las clasificaciones globales de una pregunta con la suma más larga de factores del trabajo indican que el primer método tiene mayor validez, ya que al ser el concepto satisfacción intrínsecamente tan amplio, una pregunta individual se convierte en una medida más amplia (Robbins 1994).

Cuando se aplican preguntas más complejas, la proporción de los que expresan malestar y descontento se eleva, por lo tanto es necesario considerar el tipo de preguntas que se realizan (Schultz 1991).

Las encuestas periódicas de actitudes son de utilidad práctica, tanto para el personal como para la gerencia, puesto que ofrecen un análisis constante de la empresa, y un sentido de participación del empleado en el establecimiento de las políticas y métodos de la organización.

Cuando el obrero afirma estar satisfecho realmente quiere decir que no lo está. El sueldo y las condiciones externas del trabajo puede que sean adecuadas, pero no significa que las tareas sean interesantes, agradables o estimulantes, es decir, la satisfacción significa para muchos, la ausencia de factores negativos más que la presencia de factores positivos (Schultz 1991).

Cuándo se considera a la satisfacción en el trabajo como variable dependiente, es necesario preguntarse ¿Qué determina la Satisfacción?. Para responder a esta interrogante Herzberg (1959, c.p. Cardozo y Leal, 1991) planteó en su teoría que existen dos factores intrínsecos a la labor realizada por el trabajador que impulsa a éste a un trabajo de mayor productividad y hacia la realización y el crecimiento, estos factores son denominados por el autor como "Motivadores". Dentro de estos factores se tiene: la realización y posibilidad de crecimiento, reconocimiento del logro, la posibilidad de ascenso, la responsabilidad y el trabajo en sí. Estos factores permiten la integración del hombre con la empresa cuando están presentes.

Existen a demás otros factores que aunque no causen satisfacción de trabajo al estar presentes en la relación laboral, si pueden causar insatisfacciones al no estar presentes (Herzberg, 1959, c.p. Cardozo y Leal, 1991). Estos factores denominados como "Higiénicos" y aunque están relacionados al trabajo se refieren a las condiciones en que se realiza lo que éste implica. Se incluyen aquí: la seguridad, el salario, las relaciones interpersonales, la supervisión, la política de administración de la empresa, la vida personal y las condiciones de trabajo.

En este sentido la teoría de los dos factores de Herzberg (1959, c.p. Cardozo y Leal), 1991 ha resultado ser centro de muchas investigaciones y ha sido contrastada con diversas variables organizacionales.

Otra forma de responder la interrogante es la que plantea Robbins (1994) al sugerir 4 posibles explicaciones:

Trabajo Mentalmente Interesante:

Los empleados tienden a preferir trabajos que les brinden la oportunidad de utilizar sus habilidades y destrezas, y que ofrezcan variedad de tareas, libertad y retroalimentación de la eficiencia con que están cumpliendo sus obligaciones. Las labores de poco reto o interés producen aburrimiento y las de altísima dificultad producen frustración y sentimientos de fracaso.

Premios Equitativos:

Hace referencia a la necesidad de remuneración y políticas de promoción que sean justos, sin ambigüedades y acordes a sus expectativas. Cuando el sueldo se percibe como justo y basado en las exigencias del trabajo, en el nivel

de destrezas del individuo y en los niveles de sueldos de la comunidad, tiende a haber satisfacción.

Condiciones de Trabajo Favorables:

El ambiente laboral brinda la comodidad personal y facilita un buen rendimiento, casi todos preferirán trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y modernas, con suficientes equipos e instrumentos.

Buenos Compañeros:

El trabajo es un medio para la interacción social, y en conjunto con el comportamiento del jefe constituyen un importante determinante de la satisfacción.

El interés de los gerentes en la satisfacción en el trabajo suele centrarse en el efecto que tiene en el desempeño o rendimiento de los empleados, por lo cual se pueden observar algunas relaciones de importancia para la empresa (Robbins 1994):

Satisfacción y Productividad:

"Un empleado feliz es un empleado productivo". Las correlaciones entre satisfacción y productividad son bajas (0.14), pero tienden a aumentar cuando se introducen variables moderadoras como: el comportamiento del empleado y el control por factores externos. Lo que se observa, es que la satisfacción deriva de la gratificación de las necesidades, y como el trabajo ofrece esa posibilidad al suministrar premios y mejorar así el nivel del rendimiento.

La relación causal de estas dos variables parece concluir en que la productividad origina satisfacción y no a la inversa; ya que una mayor productividad debería aumentar el reconocimiento verbal, el nivel del sueldo y las probabilidades de obtener una promoción.

Satisfacción y Ausentismo:

La literatura indica una relación negativa y constante entre la satisfacción y el ausentismo (menos de 0.40), lo cual se pone de manifiesto en aquellas organizaciones que proporcionan prestaciones liberales de pago por enfermedad, las cuales están alentando el ausentismo de los empleados, incluso aquellos que están contentos con su trabajo.

Satisfacción y Rotación de Personal:

La satisfacción muestra una relación negativa con la rotación de personal. El grado de satisfacción predice menos la rotación de las personas de alto rendimiento; ya que la organización suele esforzarse por conservar a dichos empleados, concediéndoles aumento de sueldos, los elogian, reconocen sus logros, les proporcionan mayores oportunidades de promoción, etc., es decir,

que la satisfacción ejerce mayor influencia en la permanencia de los empleados de bajo rendimiento que en los de alto rendimiento.

La índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal, pero Schultz (1991) considera un determinado número de factores que la empresa no puede modificar, pero resultan útiles para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajos:

1. Edad: La satisfacción tiende a aumentar con la edad, ya que el porcentaje de trabajadores que responden afirmativamente cuando se les pregunta si tienen la sensación de haber alcanzado un logro, aumenta con la edad. Existen tres explicaciones a este fenómeno: a) los jóvenes que se sienten más decepcionados abandonan el mundo de trabajo o cambian de empleo en búsqueda de realización personal; b) el sentido de la realidad o resignación se impone conforme envejecen los trabajadores. La familia y los motivos económicos los obligan a permanecer en la empresa; c) los de mayor edad tienen mejores oportunidades de encontrar gusto y autorealización en su puesto, que sus colegas más jóvenes, que se inician en su carrera laboral.

2. Sexo: Los datos no son congruentes ni claros, en algunos estudios se ha demostrado que las mujeres se sienten satisfechas con su trabajo y otros demuestran lo contrario. Las mujeres necesitan tener gusto por su trabajo y tener un buen jefe, en cambio los hombres se ocupan más por la oportunidad de demostrar su utilidad y contar con un trabajo seguro. Los objetivos profesionales a largo plazo les parecían menos importantes a las mujeres. De igual manera las mujeres sienten más interés por la calidad de las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. Los sexos no diferencian entre los factores internos: autonomía, autorealización, etc. No es sexo propiamente dicho el que se relaciona con la satisfacción laboral, sino un grupo de factores que dependen de él (pago inferior a la mujer, menos oportunidades de ascenso).

3. Inteligencia: La inteligencia en sí no parece ser un factor que repercute profundamente en la satisfacción del empleado, pero es importante a la hora de seleccionar el tipo de trabajo que va a ejecutar. Aquellos cuya inteligencia es alta para el trabajo que desempeñan, lo juzgan monótono y terminan por sentir tedio y descontento. De manera análoga, cuando una persona desempeña un cargo que requiere una inteligencia superior a la que posee, sentirá frustración si no logra cumplir con las exigencias. Los empleados con escolaridad más alta experimentan más satisfacción general con el trabajo, y es posible que consigan puestos más interesantes y de mayor autonomía,

de oficinista y de horario, donde los del primer nivel solían sentirse más contentos que los del segundo nivel, y a su vez éstos mostraban mayor satisfacción que los del tercer nivel (Schultz, 1991).

Los tres grupos de empleados mostraron aumento en el grado de satisfacción con la alta gerencia, el 75% de los ejecutivos estaba contento con sus superiores; en cambio, apenas el 50% de los oficinistas y menos del 40% de los que trabajan por horas se sentían satisfechos.

Un mayor determinante del ajuste departamental y organizacional es la capacidad del supervisor para reconciliar y coordinar las necesidades y metas de los miembros subordinados con los requerimientos organizacionales y del departamento (Graen y Ginsburgh, 1979 c.p. Vandenberg y Scarpello, 1991).

Las necesidades y valores cambiantes de la nueva generación complican la medición de la satisfacción con el trabajo, ya que si esas variables se han modificado en una cantidad significativa de empleados, se deduce que también habrán cambiado sus actitudes (Schultz, 1991).

Un nuevo elemento a considerar como posible explicación de los cambios en las necesidades y valores de la nueva generación, es el estudio del compromiso organizacional como una actitud, capaz de expresar la orientación de un individuo hacia la organización al reflejar su fidelidad, identificación o participación en la empresa.

Desde la década pasada el concepto de compromiso organizacional (CO) ha crecido en popularidad en las literaturas de psicología industrial / organizacional y comportamiento organizacional. El concepto ha recibido un gran apoyo empírico como consecuencia y antecedente de otras variables vinculadas al ámbito laboral. Como consecuencia, el CO se ha relacionado con diversas variables personales y aspectos del ambiente de trabajo como dimensiones de la estructura organizacional. Como antecedentes, el CO se ha usado para predecir el ausentismo de empleados, el desempeño, cambio y otros comportamientos, además de otras variables de interés (involucración y satisfacción con el Trabajo) correlacionaron con CO (Mathien y Zajac, 1990).

Mowday et. al. (1982, c.p. Mathien y Zajac, 1990) sugirieron que al hacer una mayor comprensión de los procesos de compromiso organizacional relativo, se tiene una mayor implicación para empleados, organizaciones, y sociedad vistas como una totalidad. El compromiso con una organización nivela a los empleados que pueden ser elegibles para recibir tanto gratificaciones extrínsecas (jornales y beneficios) como intrínsecas o psicológicas (satisfacción intrínseca de trabajo y relaciones con compañeros) asociadas con los miembros de la organización.

Las organizaciones valoran el compromiso entre sus empleados, que se presume típicamente pueden reducir los comportamientos de alejamiento tal como tardanza y cambio. Además, los empleados comprometidos tienen más probabilidades para comprometerse en el comportamiento "extra - rol", tal como creatividad o innovación, que son frecuentemente los que las organizaciones competitivas resguardan (Katz y Kahn, 1978). Desde una perspectiva mayor, una sociedad como una totalidad tiende a beneficiarse del compromiso organizacional de los empleados, desde el punto de vista de una taza inferior de rotación, y quizás trabajo o productividad nacional de más alta calidad o ambos (c.p. Mathien y Zajac, 1990).

Aunque la mayoría de los profesionales tiendan al alto compromiso, asociado con el aumento de la productividad y la disminución del cambio, la investigación organizacional busca comprender las facetas del compromiso y sus relaciones diferenciales con los antecedentes y resultados laborales. Un enfoque importante del estudio del compromiso organizacional es el que lo considera como un apego afectivo; más específicamente, en el compromiso afectivo el individuo se identifica con la organización y, por lo tanto, se compromete para perseguir sus metas (Hackett, Bycio y Hausdorf, 1994).

Con la popularidad aumentada del concepto de compromiso, se observa una proliferación de focos, tipos, definiciones y medidas del constructo. Las diversas definiciones y las medidas comparten un elemento común, consideran el CO como una obligación o vinculación del individuo a la organización. Las definiciones difieren desde el punto de vista de como esta obligación es considerada para lograr el desarrollo. Los estudios que usualmente describen el CO han sido actitudinales, la mayoría medidos con una escala desarrollada por Porter y sus Colegas (1979). El CO actitudinal se define como: La fortaleza relativa de identificación e involucramiento de un individuo con una organización en particular. Conceptualmente, puede ser caracterizado por lo menos por tres factores; 1. una creencia fuerte en valores y aceptación de metas de la organización; 2. un consentimiento para ejercer esfuerzo considerable en nombre de la organización; y 3. un deseo fuerte de mantener miembros en la organización (c.p. Mathien y Zajac, 1990).

Wiener (1982 c.p. Mathien y Zajac, 1990) considera que el CO esta constituido por el compromiso normativo y la identificación organizacional. En conjunto, estas formas de CO han sido subsumidas en las definiciones actitudinal o calculativa. La identificación organizacional constituye una subdimensión del compromiso actitudinal como lo definió Mowday et al. (1982 c.p. Mathien y Zajac, 1990). El compromiso normativo se describe como el proceso por medio del cual las acciones organizacionales (selección, procedimientos de estratificación), así como también predisposiciones del individuo (personal - el valor organizacional congruente y generalizado y

actitudes de deber o lealtad) conducen el desarrollo de CO (Wiener, 1982 c.p. Mathien y Zajac, 1990). Sin embargo, aunque este enfoque proponga que un modelo de compromiso se desarrolla a través del tiempo, los resultados entre empleados y la organización afirman o afianzan lo considerado como CO (Mathien y Zajac, 1990).

Meyer y Allen (1984, c.p. Allen y Meyer, 1990) indicaron la distinción entre dos puntos de vistas populares de compromiso, el primero desarrollado por Porter et. al. (1982) denominado compromiso actitudinal y en segundo lugar el desarrollado por Becker (1960) que describe al compromiso como un reflejo de intereses acumulados y reconocidos que comprometen al trabajador con la organización particular. Meyer y Allen (1984) usaron los términos de compromiso afectivo y compromiso continuo respectivamente, para caracterizar estas dos posturas, que reflejen un nexo entre los empleados y la organización, disminuyen la probabilidad de cambio, la naturaleza del nexo es bastante diferente.

Meyer y Allen (1984) argumentaron que las medidas usadas para probar las ideas de Becker (1960) se saturaron con el compromiso afectivo y así no permitió utilizar una prueba apropiada para medir esta perspectiva. Por consiguiente, ellos desarrollaron escalas alternativas para medir compromiso afectivo y compromiso continuo (Meyer, Allen, Gellatly, 1990) y adicionalmente los diferenciaron del compromiso normativo (Allen y Meyer, 1990 c.p. Hackett, Bycio y Hausdorf, 1994).

El compromiso afectivo (CA) se refiere al apego emocional del empleado al identificarse e involucrarse con la organización. El compromiso continuo (CC) se refiere al compromiso basado en el costo que el empleado asocia con dejar la organización. El compromiso normativo (CN) se refiere al sentimiento del empleado como obligación con la organización, es decir, los sentimientos que resultan de la internalizacion de las presiones normativas que ejercieron sobre el individuo en la entrada a la organización (familia o cultural social) o después de su ingreso a la misma (socialización organizacional) (Meyer y Allen, 1984, c.p. Hackett, Bycio y Hausdorf, 1994).

Los empleados con un compromiso afectivo fuerte permanecen con la organización porque ellos quieren; en el compromiso continuo fuerte los empleados permanecen porque ellos lo necesitan. Meyer y Allen (1990) desarrollaron la escala de compromiso afectivo (ECA) y la escala de compromiso continuo (ECC). Los estudios con estas escalas se usaron para demostrar que las variables, afectivas y continuas del compromiso son diferencialmente significativas como antecedente y como consecuente.

Allen y Meyer (1990) encontraron que el compromiso afectivo era mejor predicho por las experiencias de trabajo que proporcionan sentimientos de comodidad en la organización (seriedad organizacional) y competencia personal (trabajo desafiante). El compromiso continuo, por otra parte, correlacionó más altamente con medidas de pérdida de potencial (pensión benéfica) y carencia de alternativas. Meyer et al. (1989, c.p. Allen y Meyer, 1990) encontraron que el compromiso afectivo correlacionó positivamente y el compromiso continuo negativamente, con el supervisor que califica el desempeño de trabajo y la promoción.

McGee y Ford (1987, c.p. Hackett, Bycio y Hausdorf, 1994). Han argumentado que el CC consiste en dos subescalas: una que evalúa el sacrificio personal asociado con dejar la organización (CC: HiSac) y la otra referida a la conciencia de carencia de alternativas de trabajo (CC: LoAlt).

Allen y Meyer (1984) proponen que la experiencia laboral asociada con la competencia personal (reto laboral, ámbito laboral y oportunidades para la expresión), pueden dirigir más el afecto en el compromiso afectivo.

En particular, se deberían observar relaciones positivas importantes para CC y CA con antigüedad y posición, pero existe poca teoría que relacione el CN con dichas variables. Meyer y Allen (1984, c.p. Hackett, Bycio y Hausdorf, 1994) presentaron algunos argumentos contrarios de las relaciones positivas que involucran edad y posición; el CC estaría en espera de nuevas investigaciones organizacionales (específicamente de habilidades y contribuciones de jubilación) necesarias para disminuir las alternativas de trabajo percibidas interorganizacionales que subyacen a un CC alto. De hecho, el meta análisis realizado por Marthieu y Zajac (1990, c.p. Hackett, Bycio y Hausdorf, 1994) revela una baja relación positiva que involucra el compromiso actitudinal (similar al concepto de CA) la edad (significativa r= .22) y el cargo (significativa r= .15). Además, se encontraron relaciones bajas y positivas entre el compromiso calculado (similar al concepto de CC), la edad (significativa r=.17) y la posición (significativa r= .20).

Meyer y Allen (1991, c.p. Hackett, Bycio y Hausdorf, 1994) proponen, que el consentimiento de los empleados para contribuir a las metas organizacionales se ve influido diferencialmente por la naturaleza de su compromiso, es decir, los empleados que quieran pertenecer a la organización (CA) es más probable que ejerzan esfuerzos para trabajar, que los empleados que necesitan pertenecer (CC) o están obligados a pertenecer (CN).

También se relacionó el CA y CC (conjuntamente con CN) con el desempeño y algunas medidas de desempeño no clasificadas, que típicamente

relaciones únicas bajas con las evaluaciones del supervisor (Bycio 1992; La costa, Indik y Georgopoulos, 1960, c.p. Hackett, Bycio y Hausdorf, 1994).

De acuerdo con Bycio, Allen y Hackett (1995) las investigaciones recientes indican que las facetas del compromiso organizacional se observan como una función de los comportamientos que involucran al líder. Esos líderes identifican las necesidades de sus seguidores y cambian las gratificaciones para los niveles apropiados de esfuerzo. Desde esta perspectiva, las transformaciones ocurren únicamente cuando las variables personales y el sistema de valor del líder llegan a organizar los procesos para sus subordinados.

Las diversas formas del MLQ también se han usado para evaluar la hipótesis de Bass (1985), que afirma que los componentes del liderazgo transformacional deberían predecir resultados de satisfacción y desempeño más allá de que pueda ser contado para la escala transaccional pero no a la inversa (Hater y Bass, 1988; Waldman et. al., 1987, c.p. Bass y Avolio 1990).

El análisis original de Bass (1985) no permitió la posibilidad de que los factores se correlacionaran, a pesar de su argumento de que los líderes son capaces de ser transaccional y transformacional al mismo tiempo. Hasta este punto, solo Howell y Avolio (1993) han estudiado el MLQ factorizado de forma que permita las correlaciones de las facetas.

Avolio et. al. (1988) argumenta que las medidas encontradas de desempeño financiero en una gestión representan un papel relativo para ser significativo a la escala transformacional y a la eventual gratificación pero no a la escala transformacional, al refuerzo contingente y la gestión por excepción. Originalmente Bass (1985) construyó las escalas que permitían evaluar a los seguidores en: a) los niveles de esfuerzo extra; b) su satisfacción con el líder, y c) la efectividad del líder. Estas variables son pertinentes a la hipótesis específica de que el liderazgo transformacional genera mejores niveles de esfuerzo y ejecución en los subordinados, más allá que los procesos transaccionales.

Hater y Bass (1988), y Waldman et al (1987, c.p. Bass y Avolio 1990) esperan que las escalas transformacional y transaccional aumenten el pronóstico de satisfacción y desempeño evaluado del subordinado.

Hay cada vez más una necesidad de saber sobre el nivel de compromiso de los empleados como una función del liderazgo transaccional o transformacional (Bass 1985). Esto es especialmente cierto en investigaciones recientes que reconceptualizaron el compromiso organizacional en varias facetas, que pueden diferenciar más, las escalas relativas de Bass (Bycio, Allen y Hackett, 1995). Así, Meyer y Allen (1991, c.p. Bass y Avolio, 1995)

investigaron el compromiso desde el punto de vista de tres componentes. Cuando los tres componentes del modelo de compromiso se examinan dentro de un marco del liderazgo de Bass, surgen algunas posibilidades interesantes, por ejemplo, el liderazgo transformacional podría exponer relaciones fuertes y positivas con el CA, dado los sentimientos fuertes de apego emocional que ésta fomenta. Además, la gratificación eventual podría ser correlacionada positivamente con CC, dado su foco en los beneficios acumulados que se podrían perder. Así, se necesitan exploraciones de los vínculos entre los modelos de Bass (1985), y Meyer y Allen (1991, c.p. Bass y Avolio, 1995).

La prueba t para variables dependientes (dfs= 1,257) da a conocer que los valores del CA transformacional son significativamente mayores ($p < .01$), que los vinculados del CC y CN. Sin embargo, existen expectativas contradictorias, ya que el CC no era asociado positivamente con la gratificación eventual. No se esperan importantes correlaciones, pero sí pequeñas y positivas entre CN y las escalas transformacionales (Bycio, Allen y Hackett, 1995).

El desempeño y la satisfacción en una serie de estudios ha mostrado que la clasificación de la eficacia del líder se relaciona positivamente con el liderazgo transformacional y negativamente con la gerencia por excepción (Bass y Avolio, 1990; Hater y Bass, 1988). Consiguientemente, para futuras investigaciones del MLQ los nexos de desempeño deberían ser sensibles a los puntos de varianza del método (Cazan 1991) y debería usar índices independientes que vinculen más estrechamente los objetivos del negocio que no se pueden separar de la fuente de predisposición atribucional (c.p. Howell y Avolio, 1993; Keller, 1992).

Matriz Multimétodos Multirasgos

La matriz Multimétodos Multirasgos (MTMM) es un enfoque para evaluar la validez de constructo de un conjunto de variables en estudio (Tronchim, 1996). Este método es una matriz de correlación de J x K variables, donde cada variable es medida con J rasgos usando K métodos (Reichardt y Coleman, 1995).

Campbell y Fiske (1959, c.p. Reichardt y Coleman, 1995) desarrollaron esta matriz como un intento de proveer una metodología práctica que los investigadores podrían realmente usar. Junto con la matriz MTMM estos autores introdujeron dos tipos nuevos de validez convergente y discriminante, como subcategorías de la validez de constructo.

La validez convergente y discriminante no fue definida explícitamente por Campbell y Fiske (1959, c.p. Reichardt y Coleman, 1995) sino que dichas

definiciones son inferidas en función de la matriz. La validez convergente se puede definir como el grado en que los conceptos deben relacionarse teóricamente y que de hecho se correlacionan en realidad. La validez discriminante puede definirse como el grado al que los conceptos no deben relacionarse teóricamente, que de hecho no se correlacionan en la realidad (Tronchim, 1996).

Así mismo, la validez convergente puede definirse de dos formas: una definición general que plantea que dos variables tienen validez convergente cuando comparten varianza de un constructo y una definición restrictiva que se refiere a que dos variables tienen validez convergente cuando ambas son medidas del mismo constructo y se correlacionan, ambas definiciones de validez convergente hace una dicotomía, si existe o no dicha validez (Reichardt y Coleman, 1995).

La validez discriminante, puede definirse de la siguiente manera: las variables X y Y tienen validez discriminante con respecto al constructo A y B en el caso y sólo en el caso de que: 1) la variable X es medida del constructo A pero no lo es del constructo B; 2) la variable Y es medida del constructo B pero no lo es del constructo A, y 3) los constructos A y B no correlacionan perfectamente (Reichardt y Coleman, 1995).

Antes de poder interpretar la matriz es necesario entender la misma e identificar sus partes, a continuación se presenta una matriz MTMM:

			Método			Método			Método		
			T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3
			X11	X21	X31	X12	X22	X32	X13	X23	X33
	T1	X11	1								
Método	T2	X21	S	1							
	T3	X31	S	S	1						
	T1	X12	V	D	D	1					
Método	T2	X22	D	V	D	S	1				
	T3	X32	D	D	V	S	S	1			
	T1	X13	V	D	D	V	D	D	1		
Método	T2	X23	D	V	D	D	V	D	S	1	
	T3	X33	D	D	V	D	D	V	S	S	1

La tabla muestra una matriz MTMM de nueve variables observadas que usan tres métodos para medir cada una de las tres características. Las nueve variables observadas son denotadas por Xs y las características son denotadas por Ts. El primer subíndice para cada X refiere a la característica y el segundo subíndice refiere al método. Campbell & Fiske (1959 c.p. Reichardt y Coleman,

1995) llaman a las entradas marcadas con V en la tabla: "Validez diagonal". Estas entradas son las correlaciones entre variables que miden las mismas características usando métodos diferentes (correlaciones monorasgo - heterométodo). Las entradas marcadas con S son las correlaciones entre variables que miden características diferentes que usan el mismo método. Cada triángulo S se llama un "heterorasgo - monométodo". Las entradas marcadas con D son correlaciones entre variables que miden características diferentes, que usan métodos diferentes. Cada triángulo D se llama un "triángulo heterorasgo – heterométodo".

Campbell y Fiske (1959) propusieron cuatro criterios para evaluar la validez convergente y divergente desde la matriz MTMM.

1. Los coeficientes de validez convergentes deberían ser estadísticamente importantes y suficientemente diferentes de cero para garantizar su contribución al examen de validez. El fracaso de esta prueba indica que los diferentes métodos miden diferentes constructos e implica una carencia de validez por lo menos en uno de los métodos.

2. Las valideces convergentes deberían ser más altas que las correlaciones entre las características diferentes evaluadas por métodos diferentes. El fracaso de esta prueba implica que el ajuste sobre dicha característica no es independiente de otra característica, quizás sugiriendo que el ajuste puede explicarse desde el acuerdo generalizado que comprende una (o todas) de las características.

3. Las valideces convergentes deberían ser más altas que las correlaciones entre las características diferentes evaluadas por el mismo método. Si las valideces convergentes no son considerablemente más altas, las características pueden correlacionarse obteniendo un efecto del método o alguna combinación de ambas posibilidades. Si las correlaciones entre características diferentes evaluadas por el mismo método acercan las confiabilidades de las características, entonces hay evidencia de una predisposición fuerte de método o halo.

4. El modelo de correlaciones entre características diferentes debería ser similar para cada uno de los diferentes métodos. La satisfacción de este criterio, dado que hay correlaciones importantes entre características, sugeriría que las características subyacentes se correlacionan verdaderamente. El fracaso para satisfacer este criterio implica que la correlación observada entre las características evaluadas por un método determinado se debe a una predisposición de halo o método.

Además de las contribuciones ampliamente reconocidas de Campbell y Fiske, un número de problemas potenciales en su aplicación se ha reconocido en los últimos 34 años. Aunque muchos de estos eran anticipados por Campbell y Fiske, las soluciones no se han ofrecido. Quizás reconocer los peligros en la fórmula precisa de sus criterios, ha constatado que el desarrollo de tratamientos estadísticos podría ser innecesario o impropio (c.p. Marsh y Hocevar,1983).

Un problema obvio con los criterios de Campbell y Fiske es la carencia de especificación con respecto a lo que constituye resultados satisfactorios. Por ejemplo, la aplicación actual involucra nueve características, cada una evaluada por dos métodos. La prueba del segundo y los terceros criterios solo requieren que cada una de las nueve valideces convergentes se comparen con 32 correlaciones diferentes y un total de 288 comparaciones (Marsh y Hocevar, 1983). Además, es difícil de manejar la probabilidad de obtener rechazos debido al aumento ocasionado por el muestreo y las fluctuaciones geométricas con el número de rasgos y métodos.

Una ambigüedad aun más seria existe en los criterios usados para evaluar la validez divergente. Por lo menos conceptualmente, Campbell y Fiske hacen distinciones claras entre la varianza del método y la covariación característica. La varianza del método, es decir, la introducción de variación sistemática debido a un método específico de recaudo de datos, es claramente perjudicial a la validez divergente, aunque no excluye la demostración de validez convergente o divergente (Marsh y Hocevar, 1983).

La varianza real del rasgo (validez convergente), es decir, la buena correlación entre diferentes métodos de evaluación en la misma característica es independiente de la varianza de método, pero no implica la validez divergente. La covariación real del rasgo, es decir, la correlación cierta entre características diferentes que no dependen del método de recaudo de datos, aumentará la probabilidad de fracasos en la aplicación del segundo y terceros criterios. Sin embargo, el cuarto criterio específicamente prueba la covariación real del rasgo, y su demostración se toma como apoyo para la validez divergente. Una carencia completa de covariación del rasgo hace simple la interpretación, pero es inverosímil que existan situaciones más ingeniosas (Marsh y Hocevar, 1983).

Las correlaciones de rasgos que se acercan a uno pueden ser ambiguamente interpretadas como una carencia completa de validez divergente. Para la mayoría de las aplicaciones; sin embargo, alguna covariación moderada real de los rasgos es probable y su interpretación es ambigua.

El problema más serio con los criterios de Campbell y Fiske es que ellos se basan en la inspección de correlaciones entre variables observadas, pero hacen las inferencias sobre factores subyacentes de método y características. La validez de cualquier conjunto de interpretaciones depende del comportamiento del constructo subyacente (Marsh y Hocevar, 1983).

Esto puede ilustrarse con el problema de confiabilidades sistemáticamente diferentes. La aplicación de los criterios presume, como reconocen Campbell y Fiske, que cada una de las medidas es igualmente confiable. Si hay confiabilidades diferentes es necesario considerarlas individualmente. Por ejemplo, si las características evaluadas por un método son sistemáticamente más confiables que esos rasgos evaluados por un segundo método, entonces las correlaciones entre características evaluadas con el método más confiable serán más altas, y darán el aspecto de un efecto de método (Althauser y Heberlein, 1970 c.p. Marsh y Hocevar, 1983).

Similarmente, los criterios de Campbell y Fiske (1959, c.p. Marsh y Hocevar, 1983) también presuponen que las valideces convergentes reflejan el efecto de varianza compartida de rasgo. Si esto es cierto, los coeficientes convergentes de validez pueden también ser afectados por la varianza compartida de método que puede actuar artificialmente aumentando el coeficiente de validez observado. Además, como es reconocido por Campbell y Fiske (1959), y O'Connell (1967 c.p. Marsh y Hocevar, 1983), un rasgo puede ocurrir por la interacción de método. Esto implica una relación multiplicativa entre los factores de método y los de rasgo que pueden complicar la interpretación de los coeficientes de validez. Además, en tales situaciones cualquier modelo interpretativo que presume las relaciones únicas aditivas sería inapropiado (Marsh y Hocevar, 1983).

Recientemente un número de críticas a los criterios de Campbell y Fiske se han levantado, su papel clásico claramente representa la mayor contribución a las medidas psicológicas y educativas. Si bien, técnicas sofisticadas de análisis están más disponibles ahora, es importante hacer anotar que éstas deberían inspeccionarse con enmiendas menores más que con mayores refinamientos de la estructura original de Campbell y Fiske (1974, c.p. Marsh y Hocevar, 1983).

El análisis de las matrices MTMM por el método ANOVA, parece ser popularizado por Kavanagh (1971). Stanley (1961, c.p. Kavanagh, et al. 1971) ha propuesto que los datos de la matriz MTMM pueden ser analizados por el estudio de varianza, considerando la situación como un análisis factorial de tres vías. Empleando la varianza media y las covarianzas.

A pesar de que se pueden estimar todos los efectos en el modelo, se deben destacar principalmente las cuatro fuentes de varianza para proveer información esencial de la matriz MTMM. Estas son: a) la varianza de la persona, que indica el monto total de acuerdo (validez convergente) sobre métodos y rasgos; b) la varianza de rasgo, que indica el grado de discriminación que los evaluadores establecen entre los rasgos (validez discriminante); c) la varianza del método, que indica el monto del efecto halo o de método en la situación de evaluación; y d) el error (Kavanagh et al, 1971).

Los componentes de la varianza permiten hacer inferencias sobre efectos significativos, particularmente relativos a la varianza inexplicada (error), mientras que se controla el tamaño de la muestra.

Al examinar detalladamente la relación entre los componentes de varianza, se pueden obtener algunas combinaciones que son útiles considerar (Kavanagh, et al.1971):

1. Magnitudes altas de la varianza de error indican que los efectos medidos de las evaluaciones son más una fuente desconocida de variación que una fuente conocida, lo que cuestiona la importancia práctica de los efectos.
2. Efectos pequeños de validez discriminante indican una baja discriminación de los evaluadores en los rasgos, hecho que puede estar explicado en parte por una alta varianza de método o "halo".
3. Montos elevados de efecto "halo" en las evaluaciones favorecen la idea de reducir el número de dimensiones consideradas.
4. Un criterio para reducir matrices grandes es el empleo de las correlaciones diagonales de los rasgos.
5. Al reducir la matriz, se puede reducir la varianza de error, lo que se acompaña de un aumento de la validez convergente y discriminante, así como una disminución del efecto halo.

Las ventajas de emplear la técnica del análisis de varianza son (Kavanagh, et.al.1971):

1. Es una manera mucho más eficiente de sumar e interpretar la evidencia para la validez convergente y discriminante, particularmente si la matriz es relativamente larga.
2. La información de la validez es más explícita y menos subjetiva y cuantificable por este método.
3. Permite la estimación del efecto halo y la estimación de la varianza de una muestra.
4. La magnitud de los efectos puede ser obtenida.

Otras ventajas del modelo de ANOVA son, su facilidad de aplicación y las estadísticas convenientes que resumen la validez convergente y divergente, y los efectos de método/halo. Sin embargo, el modelo tiene deficiencias

importantes, al presumir que: 1) las confiabilidades de todas las medidas son las mismas; 2) La clase - por - método - por - característica de interacción contiene varianza única de error; 3) los métodos no están correlacionados; y 4) las características no están correlacionadas. Las violaciones de estas suposiciones tendrán variados efectos sobre los resultados, y ellos no son normalmente probables.

Muchas de las inferencias heurísticas que resultan desde el análisis de Campbell y Fiske, incluyendo las suposiciones relativas al ANOVA, se perderán si el investigador confía nada más en este análisis. Finalmente, no hay equivalencia clara entre el efecto del ANOVA y los criterios de Campbell y Fiske (Marsh y Hocevar,1983).

La validez convergente inferida desde el modelo de ANOVA es claramente diferente del que describió Campbell y Fiske. La validez convergente del ANOVA es una función de los criterios de la correlación promedio en la matriz MTMM, mientras la validez convergente de Campbell y Fiske se basa únicamente sobre valores en la diagonal. La existencia de coeficientes muy altos (o bajos) de validez convergente no implican que el efecto de dicha validez en el modelo de ANOVA también será alto (o bajo) (Marsh y Hocevar,1983).

La similitud del método divergente y el efecto halo en el modelo ANOVA y el criterio Campbell y Fiske es más difícil para evaluar. El efecto de ANOVA es una función de la diferencia que involucra la correlación promedio en la matriz MTMM. Las comparaciones en los criterios de Campbell y Fiske son mucho más específicas. Un aumento en los valores del ANOVA convergente ocasionará una disminución de uno o varios de los componentes de varianza (validez divergente, efecto de halo y/o error), es decir, un aumento de los valores del ANOVA convergente no implica necesariamente un aumento en el ANOVA divergente. Lo que difiere considerablemente del criterio de Campbell y Fiske donde un aumento en la validez convergente conducirá a un aumento en la validez divergente (Marsh y Hocevar, 1983).

Para el modelo ANOVA es posible tener un efecto importante de validez divergente pero no significa efecto convergente. En el análisis de Campbell y Fiske, la validez divergente puede demostrarse si la validez convergente también existe. El modelo de ANOVA no tiene ningún término parecido al cuarto criterio de Campbell y Fiske, y presume que los rasgos no están correlacionados. Estas observaciones dictan que comparaciones entre el ANOVA y los criterios de Campbell y Fiske deberían hacerse cuidadosamente.

En resumen, la ventaja principal del modelo de ANOVA es la conveniencia de las pruebas estadísticas y de resumen. Sin embargo, la mayoría de las limitaciones del análisis de Campbell y Fiske también existen en el modelo de

ANOVA. Además, las pruebas estadísticas no son particularmente pertinentes cuando los grados de libertad son grandes, y la interpretación de los efectos puede desvirtuar la relación de los criterios en Campbell y Fiske. El desarrollo futuro del modelo de ANOVA debería eliminar la terminología de Campbell y Fiske, e incluir en el modelo una más estrecha relación de trabajo con una teoría generalizada (Cronbach, Gleser, Nanda y Rajaratnam, 1972, c.p. Mars y Hocevar, 1983).

El análisis de Campbell y Fiske acerca de las matrices MTMM tiene varias limitaciones importantes, a pesar de esto, las especulaciones con base en este análisis se confirmaron con pruebas más rigurosas alternativas al modelo de análisis confirmatorio. El enfoque, al mismo tiempo que es deficiente en rigor, provee una evaluación inicial importante de validez convergente y divergente, y método/halo. La popularidad del método, la facilidad de su aplicación, la apelación heurística de los criterios, y la utilidad de interpretaciones dictan que estos criterios continúan siendo usados para la inspección preliminar de cualquier matriz de MTMM (Marsh y Hocevar, 1983).

Las ventajas de la metodología multimétodo multirasgo y el poder de probabilidad máxima del análisis factorial confirmatorio se combinan en una estructura ordenada para la comparación de las estructuras de covarianza y medios ciertos a través de poblaciones (Cole y Maxwell, 1985).

El cuestionario Multifactorial de liderazgo transformacional (MLQ) de Bass (forma 5x) está siendo empleado en diferentes partes del mundo, por lo cual se requiere de un estudio profundo de este instrumento, que compruebe que se está midiendo lo que se pretende medir.

Una forma de realizar dicho estudio consiste en hacer una matriz MTMM con forma diferentes de aplicación (métodos) apreciativo, autoapreciativo, y una forma adicional propuesta en la presente investigación que es la entrevista. En la presente investigación se emplearán como variables de contraste el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, que serán medidas igualmente por las tres formas antes mencionadas.

MÉTODO

Objetivo

El objetivo general de la presente investigación es validar el cuestionario MLQ 5X (versión abreviada) a través de la matriz Multimétodo-Multirasgo (MTMM), empleando como rasgos los constructos, liderazgo (Constituido por los factores transaccionales y transformacionales definidos por Bass, 1985), satisfacción en el trabajo (Constituido por factores higiénicos y motivadores de la Teoría de Herzberg 1959) y el factor de compromiso continuo (Teoría de Meyer y Allen, 1990); y los métodos a utilizar, en cada una de las tres escalas anteriormente mencionadas, son la autoapreciación (de un gerente medio), la apreciación (realizada por el subordinado o compañero de la misma línea) y la entrevista (realizada por el subordinado o compañero de la misma línea).

Objetivos Específicos

Se espera que las escalas de liderazgo Transaccional y Transformacional se correlacionen diferencialmente con las variables satisfacción y compromiso aproximadamente dentro de los rangos presentados en la siguiente tabla:

Tabla 1

	Liderazgo Transformacional			Liderazgo Transaccional		
	Autoapre.	Aprecia.	Entrevista	Autoapre.	Aprecia.	Entrevista
Satisfacción: Factor Motivador.	(.30) – (.75)	(.45) - (.85)	(.45) - (.85)	(-.25)–(.45)	(-.35) - (.60)	(-.35) - (.60)
Satisfacción: Factor Higiénico.	(.30) – (.75)	(.45) - (.85)	(.45) - (.85)	(-.25) - (.45)	(-.35) - (.60)	(-.35) - (.60)
Compromiso Continuo.	(-.10) - (.10)	(-.10) - (.10)	(-.10) - (.10)	(-.10) - (.15)	(-.10) - (.15)	(-.10) - (.15)

Los rangos esperados de correlación presentados anteriormente, se extrajeron de las investigaciones realizadas por Bass (1985), y Bass y Avolio (1990, 1995) del cuestionario, con respecto a su validez y confiabilidad, así como también de investigaciones de Bycio, P; Allen, J y Hackett, R (1995) que conceptualizan el liderazgo transaccional y transformacional junto con el compromiso y la satisfacción organizacional.

Definición de las Variables

Definición Conceptual:

Liderazgo Transaccional: Estilo que caracteriza aquellos líderes que basan la relación con sus seguidores o subordinados en una serie de intercambios o negociaciones, donde el reconocimiento y refuerzos materiales contingentes por su desempeño aceptable, promueven una mejor y más efectiva ejecución (Bass 1990). Comprende los siguientes factores:

- ***Refuerzo Contingente:*** El líder contrata el intercambio de recompensas por su buen rendimiento, reconoce logros (Bass 1990).
- ***Gerencia por Excepción (Activa):*** El líder controla y busca que no exista desviaciones que alejen de las reglas y normas, toma medidas correctivas (Bass 1990).
- ***Gerencia por Excepción (Pasiva):*** Solo intervienen cuando no se satisfacen los estándares (Bass 1990).

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

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

Satisfacción : Es el grado de complacencia intrínseca que experimenta el individuo en su trabajo, cuando valora positivamente sus actividades laborales y siente retribuidas sus necesidades y carencias, sean estas de carácter físico, psicológico o social (Herzberg, 1959,c.p. Cardozo y Leal, 1991).

La satisfacción laboral según Herzberg abarca dos factores:

A) Factores Motivadores: Es el conjunto de factores directamente

relacionados con la tarea laboral en si misma, que satisfacen la necesidad que todo individuo tiene de autorealizarse y crecer como persona. Promueven actitudes positivas hacia el trabajo, crean satisfacción y sus efectos son profundos y duraderos.

A.1) Reconocimiento: Se refiere a cualquier acto de gratitud dado al sujeto por la realización o ejecución de una labor exitosa.

A.2) Logro: Se refiere a la actitud expresada por el sujeto que implica la culminación exitosa de una tarea, la solución de un problema y el conocimiento de resultados de su propia labor.

A.3) Crecimiento: Expresa las posibilidades del sujeto de superarse y de crecer dentro de la empresa, adquiriendo nuevas habilidades y perspectivas profesionales.

A.4) Ascensos: Implica la existencia de un cambio de posición dentro de la jerarquía laboral.

A.5) Responsabilidad: Expresa la capacidad de los trabajadores de responder en forma individual o colectivas por las actividades inherentes a su cargo y las consecuencias derivadas de la ejecución de dichas actividades.

A.6) Trabajo en sí: Se refiere a la satisfacción que experimenta el sujeto por el trabajo mismo.

B. Factores Higiénicos: Hacen referencia al ambiente o contexto del trabajador. No tiene poder de crear satisfacción, sino que, previene la insatisfacción o evitan el descontento, pues su función es más bien preventiva que curativa ante el trabajador.

B.1) Salario: Constituye la cantidad de signos monetarios percibida por el trabajador, tomando en cuenta cualquier gratificación, percepción, habilitación, o cualquier otra cantidad que sea entregada a cambio de la labor ordinaria.

B.2) Relaciones Interpersonales: Son los vínculos de trabajo y afectivos que se establecen entre el trabajador y sus compañeros de trabajo, sus superiores y sus subordinados en caso de tenerlos.

B.3) Supervisión: Se refiere al estilo de liderazgo, a la competencia o incompetencia, parcialidad o imparcialidad del supervisor respecto a sus subordinados.

B.4) Política Empresarial y Administrativa: Esta referida al conjunto de premisas organizacionales y administrativas que rigen la forma de actuar y proceder en los miembros de la empresa, y a la manera como los trabajadores la perciben.

B.5) Condiciones Físicas: Son aquellas condiciones de trabajo, referidas al horario, espacio, iluminación, ventilación, limpieza, entre otros.

B.6) Estatus: expresa la posición o prestigio socio-laboral de una persona dentro del grupo de trabajadores que prestan sus servicios en la organización.

B.7) Seguridad en el Trabajo: Esta referida a la sensación de seguridad que siente el empleado en su puesto de trabajo, es decir, la seguridad de no ser despedido de manera imprevista.

B.8) Vida Personal: Se refiere a las situaciones en las cuales algún aspecto del trabajo afecta la vida personal del sujeto.

Compromiso continuo (CC): se refiere al compromiso basado en el costo que el empleado asocia con dejar la organización (Meyer y Allen, 1991, c.p. Aleman, M y Gonzales, M 1997).

Edad: Tiempo que una persona ha vivido desde el momento de su nacimiento (Plaza y Janez, 1974).

Genero: Conjunto de características genéticas, biológicas y físicas que distinguen a hombres de mujeres.

Antigüedad: Tiempo que una persona ha permanecido en un mismo cargo.

Definición Operacional:

Liderazgo Transformacional: - Promedio de los puntajes de los ítems del cuestionario multifactorial versión 5X de Bass (1995), referido al estilo transformacional. Este mismo procedimiento se realiza para las tres formas de aplicación del instrumento.

Liderazgo Transaccional: - Promedio de los puntajes de los ítems del cuestionario multifactorial versión 5X de Bass (1995), referido al estilo transaccional. Este mismo procedimiento se realiza para las tres formas de aplicación del instrumento.

Satisfacción: El puntaje promedio de los ítems que componen cada uno de los dos factores (motivadores e higiénicos) del cuestionario, basado en la teoría de Herzberg. Este mismo procedimiento se realiza para las tres formas de aplicación del instrumento.

Compromiso Continuo: Promedio de los puntajes de los ítems del factor de compromiso continuo, del Cuestionario de Compromiso Organizacional (CCO) de Meyer y Allen (1991). Este mismo procedimiento se realiza para las tres formas de aplicación del instrumento.

Edad: Números de años que una persona ha vívido desde su nacimiento.

Genero: Variable dicotómica masculino / femenino, donde 0 indica sexo femenino y 1 sexo masculino.

Antigüedad: Número de meses que una persona lleva en un mismo cargo.

Tipo de Investigación:

La presente investigación es un estudio psicométrico de validación a través de la matriz Multimétodo-Multirasgo, que emplea un diseño de tres instrumentos (liderazgo transformacional del Bass, 1985; satisfacción en el trabajo, de Herzberg, 1959 y compromiso continuo de Meller y Allen, 1991), por tres métodos (apreciación y entrevista, realizados por un compañero o un subordinado y autoreporte)..

El diseño de investigación seleccionado, es un diseño de tres grupos independientes, con cinco (5) medidas relacionadas para cada grupo.

Las variables a controlar en la presente investigación son: la edad (se considera como rango para responder a los cuestionarios entre 20 y 50 años), antigüedad (estar desempeñando el cargo gerencial por lo menos durante 12 meses previos a responder el cuestionario), y sexo (se balancea la proporción de hombres y mujeres seleccionadas como líderes gerenciales).

Diseño Muestral:

Población:

La población del presente estudio, estuvo conformada por los gerentes, compañeros y subordinados de estos, de dos Entidades Bancarias del Área Metropolitana de Caracas (Banesco, Organización Financiera y Banco República), con edades comprendidas entre 20 y 50 años, de ambos sexos.

Muestra:

La muestra fue seleccionada utilizando un muestreo no probabilístico de

tipo intencional ya que se seleccionaron las unidades de observación de acuerdo a un conjunto de condiciones prácticas previamente definidas (Arnau, 1978). Las cuales contemplan que la muestra debe estar formada por unidades muestrales constituidas por tres elementos cada una, dichos elementos son: un gerente, un compañero y un subordinado del gerente. Así, se tiene que el muestreo fue también de tipo accidental ya que como plantea Kerlinger (1988) se tomó la muestra que sé tenia a la mano.

La muestra estuvo conformada por 130 unidades muestrales, es decir, 390 personas con edades comprendidas entre 20 y 50 años, de ambos sexos, con cargos de supervisores y gerentes, con por lo menos 12 meses en el cargo, de La Organización Financiera Banesco y del Banco República. Luego de finalizado en proceso de recolección de datos, se obtuvieron 98 unidades muestrales completas, es decir, 294 personas, lo que indica una mortalidad muestral de 32 unidades.

Instrumentos:

Los instrumentos empleados en el estudio son los siguientes:

Cuestionario Multifactorial de liderazgo (Versión 5X):

Se empleo en el estudio la versión abreviada del cuestionario autoadministrado de liderazgo transaccional y transformacional realizada por Bass y Avolio (1995), basada en su teoría de dicho constructo. Así mismo, se empleo la versión abreviada del cuestionario administrado por otros o apreciativo, también realizada por estos autores (Ver formato Anexo A).

Los instrumentos están comprendidos por:

1. Una escala de liderazgo transaccional y otra de liderazgo transformacional, cada uno de ellas con tres y cuatro factores conceptuales distintos, respectivamente. La primera escala contiene los factores de Refuerzo Contingente, Gerencia por Excepción Activa y Pasiva; y la segunda escala contiene los factores de Influencia Individualizada como atributo y como conducta, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración individualizada.
2. Una escala de Liderazgo Lassez – Faire y tres variables criterio, Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción.

El cuestionario consta de 45 ítems con categorías de respuesta tipo Likert en la que 0= nunca, 1= de vez en cuando, 2= a veces, 3= regularmente,

4=frecuentemente o siempre. Se obtiene el promedio de respuesta de cada sujeto basándose en los puntajes de cada ítems, para la escala transaccional y la escala transformacional.

El instrumento en su versión autoapreciativa, de acuerdo con las investigaciones realizadas por Bass y Avolio (1990), tiene una confiabilidad Alfa que va de 0.60 a 0.92, mientras que la forma apreciativa presenta un coeficiente de confiabilidad que esta cercano a 0.82, para todas las escalas. Esta diferencia se explica ya que los evaluados (líderes) interpretan cada uno de los ítems sobre ellos mismos con respecto a sus seguidores en cambio los evaluadores (seguidores) califican individualmente al líder.

Cuestionario de Compromiso organizacional:

Se empleo para este estudio el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1990) que esta constituido por tres escalas: compromiso continuo, compromiso normativo y compromiso afectivo, las cuales estos autores definen en su teoría. El cuestionario es una versión revisada (ver formato en Anexo B) que consta de 18 ítems, en los cuales los sujetos deben responder de acuerdo con siete puntos de la escala Likert distribuida de la siguiente forma: 1= Fuertemente en desacuerdo, 2= Moderadamente en desacuerdo, 3= Débilmente en desacuerdo, 4= Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5= Débilmente de acuerdo, 5= Débilmente de acuerdo, 6= Moderadamente de acuerdo, 7= Fuertemente de acuerdo.

Los coeficientes de confiabilidad Alfa de Cronbach son de 0.85, 0.79 y 0.73 para las escalas compromiso afectivo, de continuidad y normativo respectivamente, sobre la base de las investigaciones realizadas por los autores del cuestionario (Meyer y Allen, 1997, c.p. Aleman y Gonzales, 1997). Adicionalmente, se evaluó la confiabilidad test - retest (Meyer et. al. 1991 y Meyer et. al. 1993) encontrando coeficientes por encima de 0.60 cuando: en la correlación se incluía la medición de compromiso afectivo normativo y de continuidad; y la persona tenía, por lo menos un mes en el trabajo.

Cuestionario de Satisfacción laboral:

El instrumento de satisfacción laboral empleado en la presente investigación fue elaborado por Herzberg (1959) y revisado por Velazco y Aguilera (1989), quedando constituida una escala tipo Likert de 42 ítems, cuyas categorías de respuesta son las siguientes: 1= Bastante, 2= Regular, 3= Poco y 4= Nada (ver formato en Anexo C).

Los 42 ítems conforman a su vez dos factores, Factores Motivadores con 32 ítems, y Factores Higiénicos con 11 ítems.

Cada uno de estos cuestionarios fue aplicado en tres formas diferentes, la primera de ellas, es la versión original del cuestionario que es la forma autoapreciativa, en el que el sujeto responde preguntas cerradas en función de la percepción de sí mismo. La segunda forma es la apreciativa, en la que el sujeto contesta también preguntas cerradas pero, en función de la percepción que tiene de otro (compañero o superior); y la tercera forma es la entrevista, en la que el sujeto responde de acuerdo con la percepción que tiene de otro (compañero o superior), pero en esta versión las respuestas no son cerradas sino abiertas, donde se da la posibilidad de justificar la respuesta suministrada.

Procedimiento:

En primer lugar, se realizó la selección de las empresas en las cuales sé puedan aplicar los instrumentos (incluyendo los sujetos de la prueba piloto para las entrevistas), estas empresas fueron: Banesco Organización Financiera, Banco República, Coca Cola y Hit. de Venezuela, Electricidad de Caracas, Empresas Polar, Toyota de Venezuela y la Fiscalía General de la República. Luego, se verificaron los permisos obtenidos previamente de manera verbal, para la aplicación de los instrumentos anteriormente especificados, confirmando los permisos sólo las dos primeras empresas.

Se contactó con las empresas que aceptaron el proyecto para el envío de las cartas institucionales de la Universidad Católica Andrés Bello, así como entrevistas con los directivos para la exposición de nuestros propósitos de investigación.

Paralelamente, se realizaron los formatos pertinentes para las tres escalas en forma de entrevista. Luego, se procedió a la administración de la prueba piloto constituida por 20 gerentes (compañeros de los gerentes o subordinados de estos), a fin de conocer su comportamiento como método de evaluación de las variables en estudio.

Las entrevistas se realizaron con preguntas abiertas referentes a los tres cuestionarios, luego las respuestas obtenidas se analizaron detenidamente para categorizarlas, pero dada la gran cantidad de argumentos personales se observó poca concordancia en los términos empleados para responder, por lo que no se pudo elaborar categorías de respuestas comunes, obtandose por clasificar las respuestas en cuatro tipos: 1= Sí (respuesta afirmativa al planteamiento de la pregunta); 2 = No sabe o no responde (manifiesta no tener

conocimiento en cuanto al planteamiento o responde argumentos no pertinentes a la pregunta); 3 = No (respuesta negativa al planteamiento de la pregunta); 4 = No contesta (no respondió).

Para clasificar las respuestas de forma confiable se empleo el método de acuerdo entre observadores (Kappa); se tomaron de las 20 entrevistas un conjunto de 100 preguntas aleatoriamente, y dos evaluadores clasificaron en forma independiente las respuestas, en función de las categorías anteriormente elaboradas. Obteniendo como resultado un acuerdo de 0.88.

Luego, con los listados de ambas empresas, se seleccionaron de la población potencial las 130 unidades muestrales, es decir, cada gerente con su respectivo compañero y subordinado; a los primeros se les administró los tres cuestionarios de la forma autoapreciativa; a los segundos y terceros se les administró las tres entrevistas, previamente estructuradas, o los tres cuestionarios de forma apreciativa, en las dos últimas condiciones se balanceó la jerarquía del evaluador con la finalidad de controlar el efecto sistemático que pueda tener el cargo sobre el método de evaluación.

Preparamos el material a utilizar en el trabajo de campo, el cual estuvo constituido por el cuestionario MLQ, el cuestionario de satisfacción en el trabajo y el cuestionario CCO, cada uno en sus tres versiones (autoapreciativa, apreciativa y entrevista); el orden de presentación de estos se organizó de forma aleatoria, con el objetivo de controlar el efecto sistemático de la presentación. Este material se acompañó de una carta de presentación del estudio, realizada por la respectiva empresa. Luego se procedió a la administración sistemática e individual de los cuestionarios y las entrevistas.

Se realizó un código para facilitar y agilizar el proceso de tabulación de los datos en el programa Microsoft Excel para Windows 95. La estructura de la base de datos empleada, es la R, en la que las variables se ubican en las columnas y los sujetos en las filas; las variables se desglosaron por ítems, quedando en cada celdilla la puntuación los sujeto por ítems; debido a la extensión de la base de datos (108 columnas por 98 filas), se procedió a agrupar los ítems, dependiendo de la estructura factorial de cada prueba. Dado que los resultados obtenidos en el análisis factorial, realizado en este estudio (Ver Anexo D), indican una estructura factorial heterogénea, donde se observan interacciones entre los ítemes para los diferentes factores; se empleo la estructura original de Bass y Avolio (1995). Luego, se traslado la base de datos al paquete estadístico SPSS (All Rights Reserved. Real Stats, Real Easy. Copyright, 1996. Versión Estándar).

Luego, se realizó el análisis de datos, que parte de los estadisticos

descriptivos, continua con las correlaciones obtenidas de la combinación de los rasgos y métodos anteriormente definidos.

Se realizo el estudio de confiabilidad de las escalas empleadas, y la revisión de las correlaciones de acuerdo a los criterios de Campbell y Fiske, (1959). Posteriormente, se utilizó el método de análisis de varianza propuesto por Stanley (1961, c.p. por Kavanagh; Mackinney, y Wolins, 1971), ya que considera que esta técnica tiene como ventajas: a) es una manera más eficiente de sumarizar e interpretar la evidencia para la validez convergente y divergente, particularmente en matrices extensas; b) la información de validez en más explícita (menos juiciosa) y cuantificable para esos métodos; c) permite la estimación del efecto del método y la cantidad de varianza mostrada en la investigación; y d) la fuerza relativa del efecto que se puede obtener.

El procedimiento de Stanley (1961) permite calcular la proporción de varianza compartida por los factores de liderazgo y satisfacción, y liderazgo y compromiso continuo; por otro lado, se determinará la varianza debida a los métodos utilizados (efecto halo) y la varianza de error.

Para obtener las varianzas mencionadas, se utilizó el average de las correlaciones pertinentes, a partir de las cuales se estiman los cuadrados medios de los diferentes componentes de varianza (rasgos, métodos, sujetos y error), que son contrastados con los grados de libertad correspondientes (suma de cuadrados y especificación de expectativas medias cuadráticas para datos de Stanley 1961); luego se calcula la F correspondiente y se determina cuales resultaron significativas al nivel seleccionado.

Por último, se analizaron los datos en función de los estadísticos antes descritos y según las hipótesis planteadas. Así mismo, se contrastaron los datos con los argumentos descritos en el marco teórico.

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

El coeficiente de confiabilidad obtenido por el método de consistencia interna Alpha de Cronbach, para los tres instrumentos usados, se obtuvo utilizando la N total, donde cada valor perdido era sustituido por la media de las respuestas de cada sujeto (sustitución por media). Además, se realizo dicha medición para cada uno de los tres métodos empleados en la investigación (Ver Anexo E).

Tabla 2

	Instrumentos		
Método utilizado	**Liderazgo**	**Satisfacción**	**Compromiso**
Autoapreciativo	0,7737	0,7818	0,4789
Apreciativo	0,9016	0,8664	0,7007
Entrevista	0,8797	0,7867	0,6032

Los datos presentados, permiten observar que la magnitud de los coeficientes de confiabilidad obtenidos para el cuestionario de liderazgo, difieren significativamente entre sí; donde el valor que se destaca es el coeficiente del método autoapreciativo.

Se observa que los coeficientes de confiabilidad más altos, se obtienen en el método apreciativo, para los tres instrumentos, seguido por el método de entrevista y por último el método autoapreciativo.

ANÁLISIS DESCRIPTIVOS

Para efectos del análisis descriptivo, se tomó como criterio de agrupación de los datos los métodos de estudio por cada factor. Los parámetros analizados fueron la media como medida de tendencia central, la kurtosis, la asimetría y la desviación típica como medidas de dispersión de los datos (Ver Anexo F).

Así mismo, se tomó en cuenta que los tres métodos tienen dos diferentes formas de respuesta, en el método autoapreciativo y en el método apreciativo, respuestas cerradas con iguales categorías para cada método pero diferente para cada instrumento, y en el método de entrevista con respuestas abiertas categorizadas en cuatro alternativas (iguales para los tres instrumentos).

Igualmente, se consideró, en los dos métodos de respuestas cerradas, el recorrido diferencial de los tres instrumentos empleados, ya que para la escala de liderazgo el recorrido va de 0 a 4, para la escala de satisfacción el recorrido va de 1 a 4 y para la escala de compromiso el recorrido va de 1 a 7. El recorrido de estas tres escalas en el método de entrevista, va de 1 a 4.

La muestra estuvo constituida por 98 sujetos por cada método, para un total de 294 sujetos. El promedio de edad, en los sujetos del método autoapreciativo, estuvo en X = 32.86, con una distribución moderadamente asimétrica (As= 0.496) de tipo platicurtica (Ku= 0.091). En el método apreciativo, el promedio de edad fue de X= 31.27, con una distribución moderadamente asimétrica (As=0.473), de tipo platicurtica (Ku= 0.087). Y para el método de entrevista las edades promedio fueron de X= 31.89, distribuidos de manera marcadamente asimétrica (As= 1.89), con una curva de tipo leptocurtica (Ku=4.690).

En el método autoapreciativo, la muestra estuvo constituida por 49 mujeres y 49 hombres, con un promedio de X= 30.56 meses de antigüedad en el cargo, en el método apreciativo hubo 45 mujeres y 53 hombres, con un promedio de antigüedad en el cargo de X= 32.53 meses; y en el método entrevista, hubo 47 mujeres y 51 hombres, con un promedio de X= 32.89 meses de antigüedad.

A continuación se describen los datos de cada uno de los factores de liderazgo de acuerdo con cada uno de los métodos:

Los datos del factor transaccional por el método autoapreciativo tiene una distribución levemente asimétrica (As= 0,589) una curva de tipo platicurtica (Ku= 0,059); en promedio (X= 2,0816) los líderes piensan que algunas veces ellos basan las relaciones con sus subordinados o seguidores en intercambios o negociaciones, donde el reconocimiento y el refuerzo material contingente por el desempeño aceptable, promueve una mejor y más efectiva ejecución.

Los datos del factor transaccional por el método apreciativo en promedio, se comportan igual a los datos del método anterior (X= 2,026), sin embargo, la distribución de los datos es simétrica con una curva mesocurtica (Ku= 0,253). De igual forma, este factor por el método de entrevista se distribuye de forma, moderadamente asimétrica (As=0,83) con una curva leptocurtica (Ku= 0,69); en promedio, los sujeto no saben si el evaluado basa sus relaciones con los seguidores en intercambios o negociaciones (Gráfico 1).

Los datos del factor transformacional por el método autoapreciativo, tienen una distribución moderadamente asimétrica (As=-0,414) coleada hacia

dentro, de tipo mesocurtica (Ku= 0,422); en promedio (X= 3,11), las personas piensan que regularmente intercambian motivaciones e inducen a los seguidores.

Los datos del factor por el método apreciativo se distribuyen altamente asimétrica (As=1,244), con una curva de tipo leptocurtica (Ku=1,153); en promedio los sujetos piensan que regularmente los evaluados interactúan motivando e induciendo a los seguidores (X=2,761).

Por último los datos del factor transformacional por el método entrevista, se distribuyen de forma altamente asimétrica (As=1,494) con una curva de tipo leptocurtica (Ku=1,711); y en promedio (X=1,529) los sujetos no saben si los evaluados motivan e inducen a los subordinados (Ver Gráfico 2).

A continuación se describen los datos de los factores de satisfacción laboral:

Los datos del factor higiénico en el método autoapreciativo y apreciativo, se distribuyen de forma moderadamente asimétrica (As= 0.622 y 0.960, respectivamente), con una curva de tipo mesocurtica (Ku= 0.171) para el primero y leptocurtica (Ku=1.247) para el segundo. En ambos métodos el promedio (X=1.8), indica que los sujetos perciben algunas veces el ambiente de trabajo como satisfactorio. En el método entrevista, se tiene que en promedio (X=1.52) los compañeros y subordinados no saben si el contexto de trabajo es satisfactorio para los evaluados, y la distribución de los datos es levemente asimétrica (As= 0.257) y la curva es de tipo mesocurtica (Ku=0.177) (Ver gráfico 3).

Los datos del factor motivador, en el método autoapreciativo, se distribuyen de forma moderadamente asimétrica (As= 0.996), con una curva de tipo leptocurtica (Ku= 0.648), y en promedio (X= 1.89) las personas piensan que algunas veces las tareas laborales lo satisfacen. Los compañeros y/o subordinados, en promedio (X= 1.827), del método apreciativo también piensan que los lideres algunas veces están satisfechos con las tareas laborales, la distribución de estos datos es exageradamente asimétrica (As= 2.534) y de tipo leptocurtica (Ku=12.425). En el método entrevista, el promedio de sujetos no sabe o no responden, si los lideres están satisfechos (X= 1.52), los datos se distribuyen de forma exageradamente asimétrica (As= 1.310) y una curva de tipo leptocurtica (Ku= 1.46) (Ver gráfico 4).

A continuación se describen los datos del factor de compromiso organizacional:

Los datos del compromiso continuo en el método autoapreciativo se distribuyen de forma simétrica (As= -0.007) y la curva es Platicurtica (Ku= -.006). Los sujetos, en promedio (X= 4.11), no están de acuerdo ni en desacuerdo con el costo asociado a dejar la empresa. Percepción similar se observa en los compañeros o subordinados del método apreciativo (X= 4.3). En la entrevista cuya media es X= 1.95, los compañeros o subordinados no saben o no responden el costo que tiene para el evaluado dejar la empresa; la curva del método apreciativo es de tipo platicurtica (Ku= 0.054) y ligeramente asimétrica (As= -0.435); de igual manera la curva para el método de entrevista es leptocurtica (Ku= 0.628) y moderadamente asimétrica (As= 0.618) (Ver gráfico 5).

Al realizar la inspección ocular de las correlaciones de los factores con los métodos, como la propone Campbell y Fiske (1959), se encuentra que existe una concordancia parcial con lo esperado, ya que las correlaciones de los factores de liderazgo con el factor de compromiso son bajas; sin embargo, las correlaciones de liderazgo con los factores de satisfacción no son altas y significativas como lo plantean las investigaciones de (Bass, 1985; Bass y Avolio 1990, 1995; y Bycio et. al, 1995).

Tabla 3

		Liderazgo Transformacional			Liderazgo Transaccional		
		Autoapre.	Aprecia.	Entrevista	Autoapre.	Aprecia	Entrevista
Satisfacción: Factor Motivador	Esperado	(.30)-(.75)	(.45)-(.85)	(.45)-(.85)	(-.25)-(.45)	(-.35)-(.60)	(-.35)-(.60)
	Observado	.137	.271	.586	.162	.161	.417
Satisfacción: Factor Higiénico	Esperado	(.30)-(.75)	(.45)-(.85)	(.45)-(.85)	(-.25)-(.45)	(-.35)-(.60)	(-.35)-(.60)
	Observado	-.028	-.185	.125	-.085	.013	.216
Compromiso Continuo	Esperado	(-.10)-(.10)	(-.10)-(.10)	(-.10)-(.10)	(-.10)-(.15)	(-.10)-(.15)	(-.10)-(.15)
	Observado	.132	.220	-.299	.217	.187	-.187

Así mismo, se puede observar que existen ciertas relaciones entre los factores del estudio que son importantes y que aportan información relevante:

1. Las correlaciones de los factores de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional son altas y positiva dentro de cada uno de los métodos.
2. El factor motivador de satisfacción laboral correlaciona alto y significativo con los dos factores de liderazgo dentro de los métodos apreciativo y entrevista.
3. Las correlaciones entre los métodos para cada uno de los factores de satisfacción resultan altas, positivas y significativas (Ver Anexo G).

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE CORRELACIONES

Dado que la inspección ocular no es definitiva ni concluyente, y ya que existen análisis más profundos que permiten detallar los resultados, se empleo el análisis de componentes de la varianza para interpretar los mismos.

Los datos obtenidos a través del método de análisis de varianza propuesto por Stanley (1961) para la matriz MTMM, indican que para cinco (5) factores por tres métodos (Ver Anexo H):

1. Existe una diferenciación estadísticamente significativa (CV= 0,08813, para una F=2,751 p< 0.001) entre los datos del instrumento atribuidos al evaluador como fuente de varianza personal o validez convergente.

2. Existe un grado de discriminación estadísticamente significativo (CV= 0,1035 para una F=1,411 p<0.001) entre los rasgos atribuidos por los evaluadores, lo que es un indicador de validez discriminante.

3. Existen diferencias estadísticamente significativas (CV= 0,1566 para una F= 2,037 p<0.001) entre los métodos de evaluación lo que indica un efecto de método o halo.

4. La varianza de error obtenida para la presente matriz fue de 0.7549, lo que indica una alta proporción de varianza no explicada por la técnica empleada.

Al realizar el análisis de varianza contrastando pares de métodos se obtienen los siguientes resultados:

A. Comparación métodos autoapreciativo – apreciativo (Ver Anexo I):

1. Existe una diferenciación estadísticamente significativa (CV= 0,1077 para una F=2,572 p< 0.001) entre los datos del instrumento atribuidos al subconjunto de evaluadores como fuente de varianza personal o validez convergente. Observándose un aumento del componente de varianza de los evaluadores para dicho contraste.

2. La discriminación de los rasgos atribuidos por los evaluadores es estadísticamente significativa (CV= 0,109 para una F=1,557 p<0.001). Observándose, que dicho contraste no proporciona más varianza al componente evaluado.

3. Existen diferencias estadísticamente significativas (CV= 0,191 F= 1,795 p<0.001) entre el par de métodos de evaluación lo que indica un aumento del efecto en conjunto de los métodos o halo, en comparación con la matriz original.

4. La varianza de error obtenida para la matriz fue de 0.685, lo que indica una alta proporción de varianza no explicada por la combinación de los métodos, pero una reducción de dicha varianza en comparación con la matriz total.

A. Comparación métodos autoapreciativo – entrevista (Ver Anexo J):

1. Existe una diferenciación estadísticamente significativa (CV= 0,0668 para una F=1,497 p< 0.001) entre los datos del instrumento atribuidos al subconjunto de evaluadores como fuente de varianza personal o validez convergente. Observándose una disminución del componente de varianza de los evaluadores para dicho contraste.

2. La discriminación de los rasgos atribuidos por los evaluadores no es estadísticamente significativa (CV= 0,034 para una F=1,082 p>0.001). Observándose una considerable disminución de la varianza en comparación con la varianza de dicho componente en la matriz total.

3. Existen diferencias estadísticamente significativas (CV= 0,154 F= 1,928 p<0.001) entre el par de métodos de evaluación lo que indica un efecto conjunto de método o halo, pero no así un incremento de la varianza con respecto a la matriz total.

4. La varianza de error obtenida para la matriz fue de 0.829, lo que indica una alta proporción de varianza no explicada por la combinación de los métodos, y un aumento de dicha varianza en comparación con la matriz total.

A. Comparación métodos apreciativo – entrevista (Ver Anexo K):

1. Existe una diferenciación estadísticamente significativa (CV= 0,1173 para una F=2,329 p< 0.001) entre los datos del instrumento atribuidos al subconjunto de evaluadores como fuente de varianza personal o validez convergente. Observándose un aumento del componente de varianza de los evaluadores para dicho contraste.

2. La discriminación de los rasgos atribuidos por los evaluadores no es estadísticamente significativa (CV= -0,046 para una F=0,902 p>0.001).

Observándose una considerable disminución de la varianza en comparación con la varianza de dicho componente en la matriz total.

3. Existen diferencias estadísticamente significativas (CV= 0,075 F= 1,425 $p<0.001$) entre el par de métodos de evaluación lo que indica un efecto conjunto de método o halo, y un descenso de la varianza con respecto a la matriz total.

4. La varianza de error obtenida para la matriz fue de 0.882, lo que indica una alta proporción de varianza no explicada por la combinación de los métodos, y un aumento de dicha varianza en comparación con la matriz total.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo principal de la presente investigación fue analizar las propiedades psicométricas del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) versión 5X de Bernand Bass (1995), dada la necesidad de conocer y emplear las características relacionales y descriptivas del instrumento, que proporciona en último caso indicadores de validez y confiabilidad para la cuantificación y definición del constructo liderazgo planteado por el autor.

A continuación, se exponen los resultados más destacados integrados con los aspectos teóricos que aportan aproximaciones parciales al funcionamiento de los factores, a la confiabilidad y validez del instrumento.

Los datos de la magnitud de los coeficientes de confiabilidad obtenidos de las versiones que estamos trabajando, difieren significativamente entre sí, pero las correlaciones se mantienen entre .74 y .94, como fueron obtenidas por Bass y Avolio (1995), lo que indica que el instrumento es homogéneo internamente.

El coeficiente de confiabilidad obtenido, que más se diferencia de los restantes, es el estimado en el método autoapreciativo; ya que resultó ser el más bajo en comparación con las formas apreciativas (cuestionario apreciativo y entrevista), siendo justificado por Bass y Avolio (1990), por la diferencia que establecen los lideres al interpretar cada ítem sobre ellos mismos, con respecto a múltiples seguidores, mientras que los seguidores califican a un líder individual.

La estimación de la confiabilidad para la prueba utilizada es alta, lo que indica que el cuestionario es consistente internamente, a pesar de haber arrojado una estructura factorial que logra ni garantiza la compleja homogeneidad para todo el cuestionario como encontró Bass y Avolio (1995).

Los resultados obtenidos en el análisis factorial indican una estructura factorial heterogénea, donde se observan interacciones entre los ítemes para los diferentes factores, a demás, las interacciones varían dependiendo de la versión del instrumento que se analice. Lo que es similar a lo obtenido por Escalona y García (1997), pero difiere del planteamiento original de Bass (1985), el cual plantea medir nueve (9) factores o dimensiones factoriales independientes entre sí, pero con una alta intercorrelación ente los ítemes que conforman cada factor, y homogeneidad dentro de cada uno de estos.

Cabe preguntarse entonces, si el cuestionario resulta válido para medir liderazgo a partir de ocho factores no exactamente independientes y

homogéneos como los anteriores, y si éstos pueden diferenciar entre los individuos con estilos de liderazgo transformacional, por las razones mencionadas.

Las medias de las respuestas de los sujetos fueron más altas para la escala transformacional que para la transaccional. Bass y Avolio (1995) atribuyen este fenómeno a que los ítems de la escala transformacional están cargas de deseabilidad social.

A la luz de los resultados encontrados en este estudio se pueden apuntar algunas conclusiones en cuanto a la validez convergente y divergente del cuestionario MLQ de Bass (1995). Estas conclusiones se limitan a los sujetos empleados en el estudio, ya que la muestra es homogénea y el número de unidades muestrales resulta pequeño para la generalización de los resultados.

A pesar de que existen indicadores superficiales (correlaciones no significativas en la diagonal) de la ausencia de validez convergente al realizar un estudio más profundo de las correlaciones (análisis de componentes de la varianza) se encuentran resultados significativos de su presencia. Situación similar se presenta con los resultados de la validez divergente, que inicialmente, no se encuentran indicadores de esta validez (por inspección ocular) si existen resultados significativos que apoyan su presencia en los datos.

El presente fenómeno es justificado por Marsh y Hocevar (1983), al considerar los criterios de validez convergente del modelo de ANOVA, como inferencias claramente diferentes de las que describió Campbell y Fiske (1959). De acuerdo con Marsh y Hocevar (1983), los indicadores de validez del ANOVA son una función de los criterios de la correlación promedio en la matriz MTMM, mientras que los criterios de validez de Campbell y Fiske (1959) se basa únicamente sobre la combinación de los valores entre los rasgos y los métodos. Por tanto, la existencia de coeficientes muy altos (o bajos) de validez no implican que el efecto de dicha validez en el modelo de ANOVA también será alto (o bajo).

Por otra parte, las correlaciones obtenidas entre satisfacción y liderazgo transaccional se encuentran dentro del rango esperado, lo que se debe principalmente a la extensa amplitud de los rangos, producto de las correlaciones negativas entre gerencia por excepción (factor que compone la escala de liderazgo transaccional) y satisfacción (Bass, 1985; Bass y Avolio, 1990, 1995; y Bycio, Allen y Hackett, 1995).

CONCLUSIONES

Los indicadores de confiabilidad del cuestionario MLQ, aportan información sobre la alta consistencia interna del instrumento, la cual es similar a la obtenida por Bass y Avolio (1995); y Escalona y García (1997). Así mismo, se obtuvieron estimadores a favor de la validez del constructo liderazgo, como era esperado de acuerdo al método, dado que comparte varianza con las variables satisfacción y compromiso.

Así mismo el monto de varianza no explicada por el diseño de investigación representa las ¾ partes de la varianza total, lo que hace necesario un refinamiento de las medidas y las variables empleadas, a fin de aumentar la varianza explicada en una futura replicación.

Las relaciones encontradas no indicaron asociaciones diferenciales entre los factores de liderazgo (transformacional y transaccional) y las variables criterios, como era esperado en el método. Característica que se mantuvo a través de los tres métodos usados.

Los factores de liderazgo mostraron asociaciones altas entre ellos dentro de cada uno de los métodos empleados, lo que representa en primera instancia, que ambos factores del cuestionario Multifactorial a pesar de medir elementos diferentes, explican en conjunto el mismo constructo. Así mismo, es un indicador de consistencia interna dentro de los instrumentos, es decir, homogeneidad entre los factores. Por último, esta fuerte asociación indica una dificultad para discriminar entre los estilos de liderazgo, como sugiere Escalona y García (1997), debido al sesgo hacía el estilo de liderazgo transformacional, ya que los ítemes transformacionales están más cargados de deseabilidad social.

Otra posible explicación puede ser sugerida atendiendo a la alta intercorrelación entre los ítemes, lo cual pone en duda la independencia de los factores como sugiere Bass y Avolio (1995), por lo menos en la presente muestra.

LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

Sobre la base de los resultados en la presente investigación, se puede observar que tuvo algunas limitaciones de tipo práctico, que son importantes resaltar para que sean corregidas en posteriores investigaciones en el tema.

Las limitaciones del estudio se refieren en primer lugar a la accesibilidad de la muestra ya que ésta fue bastante difícil de obtener dadas las condiciones que se requerían (tres Ss: gerente, compañero y subordinado). Por lo que se sugiere, para próximas investigaciones se trabaje con poblaciones más accesibles.

Una limitación importante que también hace referencia a la muestra es la alta mortalidad muestral que se produjo, por lo que sugiere que se amplíe el número de sujetos en los sucesivos estudios.

Otra dificultad presente en la investigación fue no tener, ni el conocimiento ni los instrumentos prácticos para analizar la matriz MTMM, como se está haciendo en la actualidad, por lo que se recomienda que para futuras investigaciones se estudien e implementen los análisis de Lisrel VII.

Dado que la entrevista, como método de medición, no se comportó de acuerdo con lo esperado a la hora de realizar la categorización, se recomienda que en futuras investigaciones las categorías se hagan más descriptivas y menos restrictivas.

Se sugiere la realización de otros estudios que continúen con la utilización del MLQ, en el ambiente organizacional, con la finalidad de verificar su comportamiento en los diferentes niveles de la organización y en organizaciones con características diferentes.

BIBLIOGRAFIA

Aleman, M y Gonzales, M (1997) *Las Propiedades Motivantes del Puesto como Predictor del Compromiso Organizacional en una empresa de Sector Ferretero.* Tesis inédita de Licenciatura en Ciencias Sociales. Universidad Católica Andrés Bello.

Arnau, J (1978) *Psicología Experimental: Un enfoque metodológico.* México: Trillas.

Bass, B.M y Avolio, B.J.(1990) *Transformational Leadership Development.* California: Consulting Psychologists Press.

Bass, B.M y Avolio, B.J.(1995) *MLQ Multifactor Leadership Questionarie Sampler.* California: Minid Garden.

Bass, B.M (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations.* Nueva York: Free Press.

Bass,B.M (1990) From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics.* 18 (3) 19-36.

Brayfield, A. y Crockett, W. (1979) *Actitud y Desempeño de los empleados.* México: Trillas.

Bycio P.; Hackett R y Allen J. (1995). Futher Assessments of Bass (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology.* 80. 547- 559.

Cardozo,N y Leal, E (1991) Estudio acerca de la incidencia de la satisfacción laboral sobre el nivel de ausentismo, basado en la Teoría Dual de Herzberg. Tesis inédita de Licenciatura en Psicología. Universidad Católica Andrés Bello.

Cole, D.A y Maxwell, S.E (1985) Multitrait - Multimethod Comparisons Across Populations: A Confirmatory Analytic Approach. *Multivariate Behavioral Research.* 20. 389-417.

Hackett, R.D; Bycio, P y Hausdorf, P (1994) Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of organizational Commitment. *Journal of Approach Psychology.* 79 (1) 15-23.

Howell, J.M y Avolio, B.J (1993) Transformational Leadership, Transactiona Leadership Locus of Control and Support for Innovation: Key

Predictors of Consolidate-Bussiness With Performance. *Journal of Approach Psychology.* 78 (16) 861-902.

Kavanagh, M; Mackinney, A y Wolins, L (1971) Issues in Managerial Performance Multitrait-Multimethod Analyses of Ratings. *Psychological Bulletin.* 70 (1) 34 - 49.

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

Marsh,H.W y Hocevar, D (1983). Confirmatory Factor Analysis of Multitrait-Multimethod Matrices. *Journal of Educational Measerement.* 54 (3) 231-247.

Mathieu,J.E y Zajac, D.M (1990) A Review and Meta Analysis of the Antecedent, Correlated and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin.* 103(2) 171-194.

McGee,G y Ford, R (1987) Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scale. *Journal of Approach Psychology* 72 (4) 638-642.

Meyer, J.P: Allen, N.J y Gellatly, I.R (1990) Affetive and Continuance Commitment to the Organizationa: Evaluation of Mensures and Annalysis of Concurrent and Time-Lagged Relation. *Journal of Approach Psychology* 75 (6 0 710-720.

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

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

Reichardt, C.S y Coleman, S.C. 1995) The Criteria for Convergent and Discriminant validity in a Multrait Multimethod Matrix. *Multivariante Behavioral Research* 30 (4) 513-538.

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

Schultz, D (1991) *Psicología Industrial.* (3era.ed). México : McGraw Hill.

Tepper, J y Percy, P (1994) Structure of the Multifactor Leadership Questionarie. *Educational and Psychological Menasurement*.54 (3)733-744.

Tronchim, W (1996) The Multitrait - Multimethod Matrix. http://trochim.human.cornell.edu./kb/mtmmmat.htm

Vanderberg, R.J y Scarpello, V (1991) Multitrait-Multimetheo Validation of the Satisfaction With My Supervisor Scale. *Educational and Psychological Menasurement* 52 202-212.

Velazco, O y Aguilera, I (1989) Nivel de Satisfacción de los Ingenieros por Proyecto, en Base a la teoría Bifactorial de Herzberg, Tesis inédita de Licenciatura en Psicología, de la Universidad Católica Andrés Bello.

Anexo A: Cuestionarios de Liderazgo Transaccional y Transformacional

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO
FORMA AUTOAPRECIATIVA

Instrucciones:

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

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

Use la siguiente escala de valoración:

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

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

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

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

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

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

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO
FORMA APRECIATIVA.

Instrucciones

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

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

Use la siguiente escala de valoración:

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

1. Ayuda a los otros a cambio de sus esfuerzos	0	1	2	3	4
2. Reexamina sus ideas críticas para evaluar si son adecuadas.	0	1	2	3	4
3. Cuando surgen temas importantes evita involucrarme.	0	1	2	3	4
4. Su atención está concentrada en irregularidades, errores excepciones y desviaciones de los estándares.	0	1	2	3	4
5. Evita verse involucrado cuando surgen importantes discusiones.	0	1	2	3	4
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7. Está ausente cuando le necesitan.	0	1	2	3	4
8. Busca diferentes perspectivas cuando soluciona problemas.	0	1	2	3	4
9. Se expresa de manera optimista acerca de el futuro.	0	1	2	3	4
10. Incentiva a otros para que se asocien con él .	0	1	2	3	4
11. Discute en términos específicos quien se responsabiliza por los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12. Espera hasta que las cosa vayan mal para actuar.	0	1	2	3	4

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

13. Se expresa con entusiasmo acerca de las necesidades que deben ser satisfechas.	0	1	2	3	4
14. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito o voluntad.	0	1	2	3	4
15. Invierte tiempo enseñando y entrenando.	0	1	2	3	4
16. Aclara lo que se puede esperar recibir cuando son alcanzados los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
17. Demuestra que es un creyente firme de la afirmación "Si no está roto, no lo repares".	0	1	2	3	4
18. Va más allá de sus propios intereses por el bienestar del grupo.	0	1	2	3	4
19. Trata a los otros como individuos más que como miembros del grupo.	0	1	2	3	4
20. Piensa que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	0	1	2	3	4
21. Actúa de forma tal que gano el respeto de los otros.	0	1	2	3	4
22. Concreta toda la atención en el manejo de los errores de las decisiones.	0	1	2	3	4
23. Considera las consecuencias morales y éticas de sus decisiones.	0	1	2	3	4
24. Está al tanto de todos los errores.	0	1	2	3	4
25. Despliega un sentido de poder y confianza.	0	1	2	3	4
26. Estimula una visión apremiante del futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirige su atención a las fallas que impiden alcanzar los objetivos.	0	1	2	3	4
28. Evita tomar decisiones.	0	1	2	3	4

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

29. Considera a cada individuo diferente de los demás en cuanto a sus necesidades, habilidades y aspiraciones.	0	1	2	3	4
30. Induce a los otros a que perciban los problemas desde diferentes ángulos.	0	1	2	3	4
31. Ayuda a otros a desarrollar sus fortalezas.	0	1	2	3	4
32. Sugiere nuevas formas de cómo completar las tareas.	0	1	2	3	4
33. Posterga los respuestas a preguntas urgentes.	0	1	2	3	4
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de misión.	0	1	2	3	4
35. Expresa satisfacción cuando los demás cumplen sus expectativas.	0	1	2	3	4
36. Expresa confianza en que los objetivos serán realizados.	0	1	2	3	4
37. Es eficiente adecuando los trabajos de los demás a sus necesidades.	0	1	2	3	4
38. Usa métodos de liderazgo eficientes.	0	1	2	3	4
39. Induce a otros a que hagan más de lo que ellos esperan hacer.	0	1	2	3	4
40. Es eficiente representando a los supervisados ante una autoridad más alta.	0	1	2	3	4
41. Trabaja con los demás de manera satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Refuerza en los demás el deseo de ser exitosos.	0	1	2	3	4
43. Es eficiente en la búsqueda de los objetivos organizacionales.	0	1	2	3	4
44. Incrementa en los demás el deseo de trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45. Lideriza un grupo eficaz.	0	1	2	3	4

ENTREVISTA DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

FORMA APRECIATIVA.

Instrucciones

Esta entrevista está destinado a describir el estilo de liderazgo del gerente X, tal y como usted lo percibe. Por favor responda a todos las preguntas.

En las siguientes páginas se listan 45 afirmaciones descriptivas. Juzgue con qué frecuencia, cada afirmación se adecua al gerente evaluado por usted y argumente brevemente la respuesta dada.

1. Ayuda a los otros a cambio de sus esfuerzos.

_____

_____

_____

2. Reexamina sus ideas críticas para evaluar si son adecuadas.

_____

_____

_____

3. Cuando surgen temas importantes evita involucrarme.

_____

_____

_____

4. Su atención está concentrada en irregularidades, errores excepciones y desviaciones de los estándares.

_____

_____

_____

5. Evita verse involucrado cuando surgen importantes discusiones.

_____

_____

_____

6. Expresa sus valores y creencias más importantes.

_____

_____

_____

7. Está ausente cuando le necesitan.

_____

_____

_____

8. Busca diferentes perspectivas cuando soluciona problemas.

_____

_____

_____

9. Se expresa de manera optimista acerca del futuro.

_____

_____

_____

10. Incentiva a otros para que se asocien con él.

11. *Discute en términos específicos quien se responsabiliza por los objetivos de desempeño.*

12. Espera hasta que las cosa vayan mal para actuar.

13. Se expresa con entusiasmo acerca de las necesidades que deben ser satisfechas.

14. Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito o voluntad.

15. Invierte tiempo enseñando y entrenando.

16. Aclara lo que se puede esperar recibir cuando son alcanzados los objetivos de desempeño.

17. *Demuestra que es un creyente firme de la afirmación "Si no está roto, no lo repares".*

18. Va más allá de sus propios intereses por el bienestar del grupo.

19. Trata a los otros como individuos más que como miembros del grupo.

20. Piensa que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.

21. Actúa de forma tal que gano el respeto de los otros.

22. Concreta toda la atención en el manejo de los errores de las decisiones.

23. Considera las consecuencias morales y éticas de sus decisiones.

24. Está al tanto de todos los errores.

25. Despliega un sentido de poder y confianza.

26. Estimula una visión apremiante del futuro.

27. Dirige su atención a las fallas que impiden alcanzar los objetivos.

28. Evita tomar decisiones.

29. Considera a cada individuo diferente de los demás en cuanto a sus necesidades, habilidades y aspiraciones.

30. Induce a los otros a que perciban los problemas desde diferentes ángulos.

31. Ayuda a otros a desarrollar sus fortalezas.

32. Sugiere nuevas formas de cómo completar las tareas.

33. Posterga los respuestas a preguntas urgentes.

34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de misión.

35. Expresa satisfacción cuando los demás cumplen sus expectativas.

36. Expresa confianza en que los objetivos serán realizados.

37. Es eficiente adecuando los trabajos de los demás a sus necesidades.

38. Usa métodos de liderazgo eficientes.

39. Induce a otros a que hagan más de lo que ellos esperan hacer.

40. Es eficiente representando a los supervisados ante una autoridad más alta.

41. Trabaja con los demás de manera satisfactoria.

42. Refuerza en los demás el deseo de ser exitosos.

43. Es eficiente en la búsqueda de los objetivos organizacionales.

44. Incrementa en los demás el deseo de trabajar más duro.

45. Lideriza un grupo eficaz.

Anexo B: Cuestionarios de Compromiso Organizacional

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

FORMA AUTOAPRECIATIVA

Instrucciones

A continuación se presenta un instrumento que tiene como finalidad obtener una descripción del compromiso que usted tiene con su organización, caracterizado por la unión emocional e identificación, el costo que usted asocia con dejarla y los sentimientos de obligación que le llevan a permanecer en ella.

En cada una de las siguientes preguntan, marque con una X solo una de las siete categorías de respuesta que usted considere más acorde con su sentimiento hacia la organización.

La veracidad de su respuesta es lo más importante. No es un test para medir *conocimiento ni capacidades, por lo tanto no existen respuestas buenas ni malas.*

Recuerde que la información recolectada es totalmente confidencial. Agradecemos profundamente su colaboración y sinceridad.

Ejemplo:

Si usted se siente altamente identificado con su organización y no está de acuerdo con dejarla, en este caso encerraría en un círculo la categoría número 7:

Categorías:

1= Fuertemente en desacuerdo.
2= Moderadamente en desacuerdo.
3= Débilmente en desacuerdo.
4= Ni en acuerdo ni en desacuerdo.
5= Débilmente de acuerdo.
6= Moderadamente de acuerdo.
7= Fuertemente de acuerdo.

Si usted se siente altamente identificado con su organización y no está de acuerdo con dejarlo.	1 2 3 4 5 6 X

1. Si yo no hubiera invertido tanto de mi mismo (a) en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte.	1 2 3 4 5 6 7
2. Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mí organización ahora.	1 2 3 4 5 6 7
3. Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.	1 2 3 4 5 6 7
4. Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	1 2 3 4 5 6 7
5. Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas.	1 2 3 4 5 6 7

6.- Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	1 2 3 4 5 6 7
7.- Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.	1 2 3 4 5 6 7
8. Esta organización merece mi lealtad.	1 2 3 4 5 6 7
9. Realmente siento los problemas de mi organización como propios.	1 2 3 4 5 6 7
10. No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual	1 2 3 4 5 6 7
11. Yo no renunciaría a mi organización ahora porque me siento obligado con la gente en ella.	1 2 3 4 5 6 7
12. Esta organización tiene para mi un alto grado de significación personal.	1 2 3 4 5 6 7
13. Le debo muchisimo a mi organización	1 2 3 4 5 6 7
14. No me siento como "parte de la familia" en mi organización.	1 2 3 4 5 6 7
15. No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	1 2 3 4 5 6 7
16. Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización seria la escasez de alternativas.	1 2 3 4 5 6 7
17. Sería muy difícil para mi en este momento dejar mi organización incluso si lo deseara.	1 2 3 4 5 6 7
18. No me siento "emocionalmente vinculado" con esta organización.	1 2 3 4 5 6 7

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

FORMA APRECIATIVA

Instrucciones

A continuación se presenta un instrumento que tiene como finalidad obtener una descripción del compromiso del individuo con su organización, caracterizado por la unión emocional e identificación, el costo que este asocia con dejarla y los sentimientos de obligación del individuo a permanecer en ella.

En cada una de las siguientes preguntan, marque con una X solo una de las siete categorías de respuesta que usted considere más acorde con su sentimiento hacia la organización.

La veracidad de su respuesta es lo más importante. No es un test para medir conocimiento ni capacidades, por lo tanto no existen respuestas buenas ni malas.

Recuerde que la información recolectada es totalmente confidencial. Agradecemos profundamente su colaboración y sinceridad.

Ejemplo:

Si usted cree que el individuo evaluado se siente altamente identificado con su organización y no estaría de acuerdo con dejarla, en este caso encerraría en un círculo la categoría número 7:

Categorías:

1= Fuertemente en desacuerdo.
2= Moderadamente en desacuerdo.
3= Débilmente en desacuerdo.
4= Ni en acuerdo ni en desacuerdo.
5= Débilmente de acuerdo.
6= Moderadamente de acuerdo.
7= Fuertemente de acuerdo.

Si usted cree que el individuo evaluado se siente altamente identificado con su organización y no estaría de acuerdo con dejarla	1 2 3 4 5 6 7

1. Si él no hubiera invertido tanto de sí mismo en esta organización, él consideraría trabajar en otra parte.	1 2 3 4 5 6 7

2. Aunque fuera ventajoso para él, no siente que sea correcto renunciar a la organización ahora.	1 2 3 4 5 6 7

3. Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de su vida se verían interrumpidas.	1 2 3 4 5 6 7

4. Permanecer en la organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	1 2 3 4 5 6 7

5. Si él renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas.	1 2 3 4 5 6 7
6.- Sería muy feliz si trabajara el resto de su vida en esta organización.	1 2 3 4 5 6 7
7.- Él se sentiría culpable si renunciara a la organización en este momento.	1 2 3 4 5 6 7
8. Esta organización merece su lealtad.	1 2 3 4 5 6 7
9. Realmente siente los problemas de la organización como propios.	1 2 3 4 5 6 7
10. No siente ninguna obligación de permanecer con el empleador actual.	1 2 3 4 5 6 7
11. Él no renunciaría a la organización ahora porque se siente obligado con la gente en ella.	1 2 3 4 5 6 7
12. Esta organización tiene para él un alto grado de significación personal.	1 2 3 4 5 6 7
13. Le debe muchísimo a la organización	1 2 3 4 5 6 7
14. No se siento como "parte de la familia" en la organización.	1 2 3 4 5 6 7
15. No tiene un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la organización.	1 2 3 4 5 6 7
16. Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización seria la escasez de alternativas.	1 2 3 4 5 6 7
17. Sería muy difícil para él en este momento dejar la organización incluso si lo deseara.	1 2 3 4 5 6 7
18. No se siente "emocionalmente vinculado" con esta organización.	1 2 3 4 5 6 7

ENTREVISTA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL
FORMA APRECIATIVA

Instrucciones

A continuación se presenta una serie de preguntas que tienen como finalidad obtener una descripción del compromiso del individuo con su organización, caracterizado por la unión emocional e identificación, el costo que este asocia con dejarla y los sentimientos de obligación del individuo a permanecer en ella.

En cada una de las siguientes preguntan, especifique los argumentos que utiliza para responder de dicha manera.

1. Si él no hubiera invertido tanto de sí mismo en esta organización, él consideraría trabajar en otra parte

_____

_____

_____

2. Aunque fuera ventajoso para él, no siente que sea correcto renunciar a la organización ahora.

_____

_____

_____

3. Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de su vida se verían interrumpidas.

_____

_____

_____

4. Permanecer en la organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.

_____

_____

_____

5. Si él renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas.

_____

_____

_____

6.- Sería muy feliz si trabajara el resto de su vida en esta organización.

_____

_____

_____

7.- Él se sentiría culpable si renunciara a la organización en este momento.

_____

_____

_____

8. Esta organización merece su lealtad.

_____

_____

_____

9. Realmente siente los problemas de la organización como propios.

10. Siente obligación de permanecer con el empleador actual.

11. Él no renunciaría a la organización ahora porque se siente obligado con la gente en ella.

12. Esta organización tiene para él un alto grado de significación personal.

13. Le debe muchisimo a la organización.

14. Se siento como "parte de la familia" en la organización.

15. Tiene un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la organización.

16. Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización seria la escasez de alternativas.

17. Sería muy difícil para él en este momento dejar la organización incluso si lo deseara.

18. Se siente "emocionalmente vinculado" con esta organización.

Anexo C. Cuestionarios de Satisfacción Laboral

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Sexo: M____ F____ Fecha de Nacimiento:_____ Edad:_____

Cargo:_____ Antiguedad en el cargo: _____

Tipo de empresa: Pública_____ Privada_____ Nombre de la empresa:_____

_____

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN

FORMA AUTOAPRECIATIVA

El presente cuestionario tiene por finalidad, conocer el nivel de satisfacción que presentan actualmente los empleados de esta empresa durante su trabajo.

Se le agradece llenar de la manera más objetiva y sincera posible cada una de las preguntas, marcando con una "X" el espacio correspondiente a la alternativa que mejor la describe. Utilice en cada caso una sola alternativa.

Procure responder a todas las preguntas.

1. Considera usted que el trabajo que realiza es valorado por los demás miembros de la empresa.

Bastante	Regular	Poco	Nada

2. Se siente satisfecho (a) con los resultados de su propio trabajo.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

3. Las quejas o reclamos que usted presenta a sus superiores son atendidas y resueltas rápidamente.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

4. Considera usted que la empresa le da la oportunidad de desarrollarse plenamente a través de su trabajo.

Bastante	Regular	Poco	Nada

5. Considera usted que su superior valora el esfuerzo que pone al realizar su trabajo.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

6. La empresa le brinda oportunidades de promociones dentro de su área de trabajo.

Bastante	Regular	Poco	Nada

7. Considera usted que el trabajo que realiza es reconocido por el personal del departamento para el cual trabaja.

Bastante	Regular	Poco	Nada

8. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas por lo cual se siente presionado por su trabajo.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

9. Al finalizar con su trabajo siente usted que lo ha logrado culminar con éxito.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

10. Considera usted que en el momento de su supervisor evaluar su trabajo es completamente imparcial y objetivo.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

11. Las relaciones entre supervisores y empleados en la empresa son generalmente buenas.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

12. En que medida siente usted que los supervisores mantienen una adecuada comunicación con sus empleados.

Bastante	Regular	Poco	Nada

13. *Se siente satisfecho(a) con los reconocimientos (distinciones, condecoraciones, bonificaciones,* etc.) que por la labor ejecutada le da la empresa a sus empleados.

Bastante	Regular	Poco	Nada

14. Reconocen sus superiores el trabajo que realiza.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

15. Se siente satisfecho con su trabajo.

Bastante	Regular	Poco	Nada

16. Considera usted que la ejecución de un proyecto es responsabilidad compartida del equipo que lo integra.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

17. Tiene posibilidades de ascender en su trabajo.

Bastante	Regular	Poco	Nada

18. El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas.

Bastante	Regular	Poco	Nada

19. En que medida su cargo le permite participar en la fijación de metas y objetivos de su departamento.

Bastante	Regular	Poco	Nada

20. Su supervisor inmediato lo (a) estimula constantemente para que realice un buen trabajo.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

21. Considera usted que el sueldo que recibe está acorde con el trabajo que desempeña.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

22. Siente usted que la empresa le brinda seguridad en el trabajo (estabilidad, incentivos, trato justo, información).

Bastante	Regular	Poco	Nada

23. Está de acuerdo con las políticas salariales establecidas en la empresa.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

24. Recibe elogios al realizar un buen trabajo.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

25. Cree usted que los programas y políticas de personal tales como: Programas de capacitación, promociones, etc. Son buenos y han sido aplicados equitativamente .

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

26. Considera usted que el reconocimiento más importante para el personal de la empresa es la participación de las acciones.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

27. Considera usted que su remuneración le permite satisfacer las necesidades básicas de su familia.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

28. Siente satisfacción personal por los logros de la empresa.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

29. Su trabajo es tan rutinario que no le permite aprender nada nuevo.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

30 Se siente estancado en el trabajo que realiza.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

31. Considera usted que la empresa planifica los ascensos.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

32.Su trabajo le brinda la posibilidad de un aprendizaje y desarrollo constante.

Bastante	Regular	Poco	Nada

33. Considera usted que la empresa delega en sus miembros la autoridad necesaria para que en determinado momento, cualquiera de los trabajadores pueda tomar una decisión de importancia que implique el compromiso de todos.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

34. Su trabajo le brinda la oportunidad de tomar decisiones sobre el mismo.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

35. En la empresa la posibilidad de ascender es difícil aun cuando se cumpla correctamente con el trabajo y se tengan los conocimientos suficientes.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

36. Se siente usted satisfecho con los logros del equipo al cual pertenece.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

37. Si el trabajo tiene mayor o menor éxito, se considera usted responsable.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

38.Considera usted que en el momento que termina un trabajo a superado los problemas encontrados.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

39. Es comparable el sueldo que usted recibe con el de otros empleados en igual cargo dentro de la empresa.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

40. Considera usted que las evaluaciones y cursos de capacitación son medios objetivos de los cuales se vale la empresa para conceder un ascenso o promoción.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

41. Considera usted que las promociones en la empresa se otorgan por méritos.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

42. La autoridad que le ofrece la empresa sobre su trabajo le permite sentirse responsable de sus resultados.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Sexo: M____ F____ *Fecha de Nacimiento:*_____ *Edad:*_____

Cargo:_____ Antiguedad en el cargo: _____

Tipo de empresa: Pública_____ Privada_____ Nombre de la empresa:_____

_____

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN
FORMA APRECIATIVO

El presente cuestionario tiene por finalidad, conocer el nivel de satisfacción que presentan *actualmente los empleados de esta empresa durante su trabajo.*

Se le agradece llenar de la manera más objetiva y sincera posible cada una de las *preguntas, marcando con una "X" el espacio correspondiente a la alternativa* que mejor la describe. Utilice en cada caso una sola alternativa.

Procure responder a todas las preguntas.

1. Considera usted que el trabajo que él (o ella) realiza es valorado por los demás miembros de la empresa.

Bastante	Regular	Poco	Nada

2. Él (o ella) se siente satisfecho (a) con los resultados de su propio trabajo.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

3. Las quejas o reclamos que él (o ella) presenta a sus superiores son atendidas y resueltas rápidamente.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

4. Considera usted que la empresa le da la oportunidad a él (o ella) de desarrollarse plenamente a través de su trabajo.

Bastante	Regular	Poco	Nada

5. Considera usted que el superior de él (o ella) valora el esfuerzo que pone al realizar su trabajo.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

6. La empresa le brinda a él (o ella) las oportunidades de promociones dentro de su área de trabajo.

Bastante	Regular	Poco	Nada

7. Considera usted que el trabajo que realiza él (o ella) es reconocido por le personal del departamento para el cual trabaja.

Bastante	Regular	Poco	Nada

8. Considera usted que las politicas de la empresa son muy rígidas, por lo cual él (o ella) se siente presionado por su trabajo.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

9. Al finalizar con el trabajo él (o ella) siente que lo ha logrado culminar con éxito.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

10. Considera que en el momento del supervisor evaluar el trabajo de él (o ella) es completamente imparcial y objetivo.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

11. *Las relaciones entre supervisores y empleados en la empresa son generalmente buenas.*

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

12. *En que medida siente usted que los supervisores mantienen una adecuada comunicación con* sus empleados.

Bastante	Regular	Poco	Nada

13. Él (o ella) se siente satisfecho (a) con los reconocimientos (distinciones, condecoraciones, bonificaciones, etc.) que por la labor ejecutada le da la empresa a sus empleados.

Bastante	Regular	Poco	Nada

14. Los superiores reconocen el trabajo que realiza él (o ella).

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

15. Él (o ella) se siente satisfecho (a) con su trabajo.

Bastante	Regular	Poco	Nada

16. Él (o ella) considera que la ejecución de un proyecto es responsabilidad compartida del equipo que lo integra.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

17. Él (o ella) tiene posibilidades de ascender en su trabajo.

Bastante	Regular	Poco	Nada

18. El trabajo que él (o ella) realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas.

Bastante	Regular	Poco	Nada

19. En que medida el cargo de él (o ella) le permite participar en la fijación de metas y objetivos de su propio departamento.

Bastante	Regular	Poco	Nada

20. El supervisor inmediato lo (a) estimula a él (o ella) constantemente para que realice un buen trabajo.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

21. Considera usted que el sueldo que recibe él (o ella) está acorde con el trabajo que desempeña.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

22. Siente usted que la empresa le brinda a él (o ella) seguridad en el trabajo (estabilidad, incentivos, trato justo, información).

Bastante	Regular	Poco	Nada

23. Él (o ella) está de acuerdo con las políticas salariales establecidas en la empresa.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

24. Él (o ella) recibe elogios al realizar un buen trabajo.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

25. Él (o ella) cree que los programas y políticas de personal tales como: Programas de capacitación, promociones, etc., son buenos y han sido aplicados equitativamente.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

26. Considera usted que para él (o ella) el reconocimiento más importante para el personal de la empresa es la participación de las acciones.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

27. Considera usted que la remuneración de él (o ella) le permite satisfacer las necesidades básicas de su familia.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

28. Él (o ella) siente satisfacción personal por los logros de la empresa.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

29. El trabajo de él (o ella) es tan rutinario que le no permite aprender nada nuevo.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

30 Él (o ella) se siente estancado en el trabajo que realiza.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

31. Él (o ella) considera que la empresa planifica los ascensos.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

32. El trabajo le brinda la posibilidad a él (o ella) de un aprendizaje y desarrollo constante.

Bastante	Regular	Poco	Nada

33. Él (o ella) considera que la empresa delega en sus miembros la autoridad necesaria para que en determinado momento, cualquiera de los trabajadores pueda tomar una decisión de importancia que implique el compromiso de todos.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

34. El trabajo le brinda la oportunidad a él (o ella) de tomar decisiones sobre el mismo.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

35. En la empresa la posibilidad de ascender es difícil aun cuando se cumpla correctamente con el trabajo y se tengan los conocimientos suficientes.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

36. Se siente él (o ella) satisfecho con los logros del equipo al cual pertenece.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

37. Si el trabajo tiene mayor o menor éxito, se considera él (o ella) responsable.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

38. Él (o ella) considera que en el momento que termina un trabajo a superado los problemas encontrados.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

39. Es comparable el sueldo que él (o ella) recibe con el de otros empleados en igual cargo dentro de la empresa.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

40. Él (o ella) considera que las evaluaciones y cursos de capacitación son medios objetivos de los cuales se vale la empresa para conceder un ascenso o promoción.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

41. Él (o ella) considera que las promociones en la empresa se otorgan por méritos.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

42. La autoridad que le ofrece la empresa sobre el trabajo de él (o ella) le permite sentirse responsable de sus resultados.

Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Sexo: M____ F____ Fecha de Nacimiento:_____ Edad:_____

Cargo:_____ Antiguedad en el cargo: _____

Tipo de empresa: Pública_____ Privada_____ Nombre de la empresa:_____

_____

ENTREVISTA DE SATISFACCIÓN

FORMA APRECIATIVO

A continuación se presentan una serie de preguntas, que tienen como finalidad, conocer el nivel de satisfacción que presentan actualmente los empleados de esta empresa durante su trabajo.

Se le agradece responder a todas las preguntas y justificar brevemente su respuesta o argumentar el por que de su respuesta.

1. Considera usted que el trabajo que él (o ella) realiza es valorado por los demás miembros de la empresa.

_____

_____

_____

2. Él (o ella) se siente satisfecho (a) con los resultados de su propio trabajo.

_____

_____

_____

3. Las quejas o reclamos que él (o ella) presenta a sus superiores son atendidas y resueltas rápidamente.

_____

_____

_____

4. Considera usted que la empresa le da la oportunidad a él (o ella) de desarrollarse plenamente a través de su trabajo.

_____

_____

_____

5. Considera usted que el superior de él (o ella) valora el esfuerzo que pone al realizar su trabajo.

_____

_____

_____

6. La empresa le brinda a él (o ella) las oportunidades de promociones dentro de su área de trabajo.

_____

_____

_____

7. Considera usted que el trabajo que realiza él (o ella) es reconocido por le personal del departamento para el cual trabaja.

_____

_____

_____

8. Considera usted que las políticas de la empresa son muy rígidas, por lo cual él (o ella) se siente presionado por su trabajo.

9. Al finalizar con el trabajo él (o ella) siente que lo ha logrado culminar con éxito.

10. Considera que en el momento del supervisor evaluar el trabajo de él (o ella) es completamente imparcial y objetivo.

11. Las relaciones entre supervisores y empleados en la empresa son generalmente buenas.

12. Siente usted que los supervisores mantienen una adecuada comunicación con sus empleados.

13. Él (o ella) se siente satisfecho (a) con los reconocimientos (distinciones, condecoraciones, bonificaciones, etc.) que por la labor ejecutada le da la empresa a sus empleados.

14. Los superiores reconocen el trabajo que realiza él (o ella).

15. Él (o ella) se siente satisfecho (a) con su trabajo.

16. Él (o ella) considera que la ejecución de un proyecto es responsabilidad compartida del equipo que lo integra.

17. Él (o ella) tiene posibilidades de ascender en su trabajo.

18. El trabajo que él (o ella) realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas.

19. El cargo de él (o ella) le permite participar en la fijación de metas y objetivos de su propio departamento.

_____
_____
_____

20. El supervisor inmediato lo (a) estimula a él (o ella) constantemente para que realice un buen trabajo.

_____
_____
_____

21. Considera usted que el sueldo que recibe él (o ella) está acorde con el trabajo que desempeña.

_____
_____
_____

22. Él (o ella) siente que la empresa le brinda seguridad en el trabajo (estabilidad, incentivos, trato justo, información).

_____
_____
_____

23. Él (o ella) está de acuerdo con las políticas salariales establecidas en la empresa.

_____
_____
_____

24. Él (o ella) recibe elogios al realizar un buen trabajo.

_____
_____
_____

25. Él (o ella) cree que los programas y políticas de personal tales como: Programas de capacitación, promociones, etc., son buenos y han sido aplicados equitativamente.

_____
_____
_____

26. Considera usted que para él (o ella) el reconocimiento más importante para el personal de la empresa es la participación de las acciones.

_____
_____
_____

27. Considera usted que la remuneración de él (o ella) le permite satisfacer las necesidades básicas de su familia.

_____
_____
_____

28. Él (o ella) siente satisfacción personal por los logros de la empresa.

_____
_____
_____

29. El trabajo de él (o ella) es tan rutinario que le no permite aprender nada nuevo.

30. Él (o ella) se siente estancado en el trabajo que realiza.

31. Él (o ella) considera que la empresa planifica los ascensos.

32. El trabajo le brinda la posibilidad a él (o ella) de un aprendizaje y desarrollo constante.

33. Él (o ella) considera que la empresa delega en sus miembros la autoridad necesaria para que en determinado momento, cualquiera de los trabajadores pueda tomar una decisión de importancia que implique el compromiso de todos.

34. El trabajo le brinda la oportunidad a él (o ella) de tomar decisiones sobre el mismo.

35. En la empresa la posibilidad de ascender es difícil aun cuando se cumpla correctamente con el trabajo y se tengan los conocimientos suficientes.

36. Se siente él (o ella) satisfecho con los logros del equipo al cual pertenece.

37. Si el trabajo tiene mayor o menor éxito, se considera él (o ella) responsable.

38. Él (o ella) considera que en el momento que termina un trabajo a superado los problemas encontrados.

39. Es comparable el sueldo que él (o ella) recibe con el de otros empleados en igual cargo dentro de la empresa.

Matríz Factorial para el Cuestionario MLQ - Forma Autoapreciativo.[a]

	Factor								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
L1								-.397	
L10	.586		.376	-.403					
L11	.630	-.381		-.331					
L12	-.616	.658							
L13	.399		.347						
L14		.336	.362				-.306		
L15	.531			-.317			.390		
L16	.660			-.361					
L17					.596				
L18	.455								
L19									
L2	.632		.319						
L20	-.392	.532							-.311
L21	.478								
L22		.566		.309				.320	
L23	.570		-.504						
L24	.360					.334			
L25	.488							-.308	
L26	.602	.315							
L27	.479	-.302	-.398						
L28	-.498	.426	.573						
L29						-.307			
L3	-.375	.525							
L30	.547					-.489			
L31	.564	.469							-.324
L32	.721		-.382						
L33	-.585	.326							
L34			.331						
L35	.363	.556					-.363		.328
L36	.552			-.323			-.396		
L37	.317		-.327						
L38	.612				-.363				
L39	.554	.353							
L4				.335	.516				
L40	.515		-.409	-.314			.350		
L41	.555	.486							
L42	.641	.310							
L43	.457	.516							
L44	.512						.315		.377
L45	.490								
L5	-.505	.607			.404				
L6	.616			.364					
L7	-.480	.573							
L8	.553					-.380			.316
L9	.586		.514						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 9 factors extracted. 11 iterations required.

Matríz de los Factores Rotados para el cuestionario MLQ - Forma Autoapreciativo.[a]

	Factor								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
L1									-.516
L10			.366	.570			.444		
L11	-.655			.576					
L12	.881								
L13			.612						
L14			.485				.335		
L15				.747					
L16	-.609			.498					
L17								.563	
L18	-.310				.535				
L19									
L2	-.461		.450		.360				
L20	.701								
L21					.326				
L22	.523								.364
L23		.428				.562			.430
L24		.366							-.425
L25		.681							
L26		.524	.417					.311	
L27	-.450	.363						.346	
L28	.520					-.563			-.420
L29						.535			
L3	.592								
L30			.435			.589			
L31			.605	.525					
L32	-.483	.644							.393
L33	.533					-.498			
L34			.493						
L35							.709		
L36		.517					.471		
L37		.582							
L38		.365	.404		.375				
L39		.604			.372				
L4								.644	
L40		.468		.443		.438			
L41		.537		.417					
L42				.313		.412	.518		
L43				.505					
L44					.797				
L45					.403				
L5	.742		-.313					.415	
L6	-.464		.388		.500				
L7	.781								
L8					.316	.514	.411		
L9	-.468		.635		.301				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 15 iterations.

Matríz Factorial para el Cuestioanrio MLQ - Forma Aprecitiva.[a]

	Factor								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
L1								.565	
L10	.592				-.332				
L11	.630						-.345		
L12	-.341	.739							
L13	.756								
L14	.719								
L15	.619			.413					.396
L16	.764								
L17		.443		-.415			.478		
L18	.484				.339			-.333	
L19				-.307			-.450		
L2	.489		-.517					.313	
L20	-.523	.523							
L21	.611								
L22		.301	.311					.345	
L23	.537			.334					
L24			.362						
L25	.556		.455						
L26	.506		.433						
L27			.322	.465					
L28		.692			.343				
L29						.678			
L3		.513							.351
L30	.687	.348							
L31	.737								
L32	.616								
L33						.338			
L34	.797			.326					
L35	.813								
L36	.706		.419						
L37	.601								
L38	.855								
L39	.640		-.364						
L4		.448		.533					
L40	.720								
L41	.786								
L42	.828								
L43	.866								
L44	.701						.331		
L45	.835								
L5	-.408	.555	.303						
L6	.491	-.304	-.405						
L7		.627			-.332				
L8	.559	-.372							
L9	.675			-.393	-.347				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 9 factors extracted. 14 iterations required.

Matríz de los Factores Rotados para el cuestionario MLQ - Forma Aprecitiva.[a]

	Factor								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
L1								.578	
L10	.606								.345
L11	.735								
L12		.600		.325		-.431			
L13	.717			-.302					
L14	.793								
L15	.479					.648			
L16	.860								
L17						-.793			
L18	.337				.641				
L19		.348			-.484				
L2	.478							.704	
L20	-.339			.658					
L21	.530						-.347		
L22					-.553				
L23	.426	-.344							
L24			.547						
L25	.362		.677						
L26	.528		.337						
L27			.360			.401	.352		
L28		.846				-.309			
L29									.767
L3		.698							
L30	.719						.404		
L31	.732						.392		
L32	.515								
L33		.350					.395		
L34	.712								
L35	.739		.382						
L36	.705		.513						
L37	.546				.341				
L38	.742								
L39	.626				.390				
L4							.710		
L40	.655		.317						
L41	.764								
L42	.881								
L43	.755					.363			
L44	.613				.421				
L45	.758				.336				
L5		.596							-.374
L6	.308				.311			.536	
L7				.728					
L8	.337		.570						
L9	.740						-.351		

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 22 iterations.

Matríz Factorial para el Cuestionario MLQ - Forma Entrevista[a]

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
L1	.723				-.304				
L10	.601	.340			.346				.338
L11	.646	.401	.368						
L12	-.619		.505						
L13	.700							.337	
L14	.588	.364				-.390			
L15	.654								
L16	.561	.402							-.377
L17		.467			-.345	.410	-.357		
L18	.329	.646			.345				
L19	-.323					-.450		.304	
L2	.593			-.441					
L20	-.367		.562	-.423					
L21	.612								
L22	.308	.367		.311	-.319				
L23	.604			-.410			.327		
L24	.543		.378						
L25	.710								
L26	.748				.315				
L27	.504							.466	
L28	-.648				.307				
L29		.453				.581			
L3		-.380	.600		.385				
L30	.675								
L31	.774	-.384							
L32	.706		-.523						
L33	-.305			.344	.437		.339		
L34	.618	-.326					-.404		
L35	.607	-.423			.323				
L36	.633	-.434							
L37	.611								
L38	.704								
L39	.323	-.368		.531					-.402
L4				.513					
L40	.727								
L41	.719			-.377					
L42	.690				.374				
L43	.669						.465		
L44	.675								
L45	.638								
L5	-.707								
L6	.656								
L7	-.346		.330	.510					
L8	.547								
L9	.558		.647						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 9 components extracted.

Matríz de los Factores Rotados para el Cuestionario MLQ - Forma Entrevista.[a]

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
L1	.762								
L10		.734							
L11	.387	.743							
L12	-.339	-.308		-.524					.415
L13	.453		.309			.509		.300	.328
L14		.725							
L15	.741								
L16		.567		.508					
L17						-.682			.354
L18		.704							
L19					-.740				
L2	.607							-.322	
L20				-.369				-.752	
L21	.691								
L22					.319				.610
L23	.453				.359	.326	.335		
L24		.375			.614				
L25		.739	.407						
L26		.656	.327						
L27			.335	.341					.575
L28	-.547			-.502					
L29							.760		
L3				-.863					
L30	.646								
L31	.666		.392			.366			
L32	.322	.328		.596				.326	
L33	-.422			-.331				.358	-.363
L34	.331		.777						
L35			.814						
L36	.443		.633		.382				
L37	.427	.306		.404					
L38	.594								
L39			.464			.435	-.493		
L4								.671	
L40	.513	.300			.332		.399	.352	
L41	.614		.369						
L42		.507	.581						
L43	.378					.614			
L44			.721						
L45		.612							
L5	-.669								
L6	.400				.540				
L7							-.558		
L8	.309	.342	.444						
L9	.514	.408			.307				.306

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 19 iterations.

Anexo E: Coeficientes de Confiabilidad Alfa de Crombach

Análisis de Fiabilidad.
Cuestionario de Liderazgo - Forma Autoaprecitivo.

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

		Mean	Std Dev	Cases
1.	L1	2.0563	1.5296	98.0
2.	L10	3.4225	.6472	98.0
3.	L11	2.7465	1.0518	98.0
4.	L12	.3662	.8982	98.0
5.	L13	3.4930	.5824	98.0
6.	L14	3.4789	.5570	98.0
7.	L15	3.3099	.7854	98.0
8.	L16	2.9859	1.2592	98.0
9.	L17	1.1549	1.3379	98.0
10.	L18	3.0563	.8765	98.0
11.	L19	2.0141	1.6344	98.0
12.	L2	2.7324	1.3623	98.0
13.	L20	.3944	.9925	98.0
14.	L21	3.0563	1.1819	98.0
15.	L22	1.9718	1.4240	98.0
16.	L23	3.3521	.7946	98.0
17.	L24	2.9859	.6865	98.0
18.	L25	3.1408	.5681	98.0
19.	L26	3.3521	.6782	98.0
20.	L27	2.7887	1.1700	98.0
21.	L28	.6901	1.3048	98.0
22.	L29	3.0845	1.2159	98.0
23.	L3	.6761	1.2045	98.0
24.	L30	3.2394	.8188	98.0
25.	L31	3.3803	.7244	98.0
26.	L32	3.1972	1.1035	98.0
27.	L33	1.0845	1.4516	98.0
28.	L34	3.7324	.4459	98.0
29.	L35	3.6761	.5548	98.0
30.	L36	3.6338	.4852	98.0
31.	L37	3.2676	.7360	98.0
32.	L38	3.3380	.8097	98.0
33.	L39	3.2535	.8057	98.0
34.	L4	1.3239	1.2510	98.0
35.	L40	3.5070	.6065	98.0
36.	L41	3.5915	.5497	98.0
37.	L42	3.5352	.6935	98.0
38.	L43	3.5915	.5995	98.0
39.	L44	3.5211	.6061	98.0
40.	L45	3.4789	.5570	98.0
41.	L5	.9296	1.1991	98.0
42.	L6	3.0563	1.1574	98.0
43.	L7	.5352	1.1812	98.0
44.	L8	3.4789	.6940	98.0
45.	L9	3.7465	.5269	98.0

Análisis de Fiabilidad.
Cuestionario de Liderazgo - Forma Autoaprecitivo.

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

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
L1	120.3521	173.4600	-.0102	.7852
L10	118.9859	165.8141	.5492	.7623
L11	119.6620	167.0555	.2658	.7685
L12	122.0423	177.2125	-.1100	.7814
L13	118.9155	168.8785	.4076	.7666
L14	118.9296	169.9807	.3509	.7681
L15	119.0986	165.1759	.4753	.7626
L16	119.4225	162.7618	.3436	.7648
L17	121.2535	175.0491	-.0410	.7841
L18	119.3521	168.5171	.2682	.7687
L19	120.3944	168.8708	.0905	.7807
L2	119.6761	161.3650	.3515	.7643
L20	122.0141	174.6141	-.0081	.7788
L21	119.3521	165.6314	.2748	.7681
L22	120.4366	163.8209	.2617	.7692
L23	119.0563	166.1682	.4192	.7642
L24	119.4225	167.8475	.3974	.7658
L25	119.2676	167.5416	.5116	.7645
L26	119.0563	164.1396	.6208	.7599
L27	119.6197	168.6962	.1751	.7726
L28	121.7183	178.4909	-.1378	.7882
L29	119.3239	168.7936	.1619	.7734
L3	121.7324	172.6274	.0414	.7788
L30	119.1690	164.7996	.4718	.7623
L31	119.0282	163.7135	.6015	.7597
L32	119.2113	165.8833	.2915	.7674
L33	121.3239	183.9650	-.2713	.7975
L34	118.6761	171.9936	.2733	.7704
L35	118.7324	166.7702	.5799	.7632
L36	118.7746	169.8056	.4228	.7674
L37	119.1408	169.7513	.2657	.7691
L38	119.0704	163.1235	.5613	.7595
L39	119.1549	163.5042	.5453	.7601
L4	121.0845	163.9642	.3077	.7666
L40	118.9014	168.7473	.3981	.7666
L41	118.8169	166.9231	.5746	.7634
L42	118.8732	165.4551	.5298	.7622
L43	118.8169	166.4660	.5535	.7630
L44	118.8873	167.1014	.5053	.7640
L45	118.9296	168.2378	.4734	.7654
L5	121.4789	175.1103	-.0366	.7822

Análisis de Fiabilidad.
Cuestionario de Liderazgo - Forma Autoaprecitivo.

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

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	272.8257	97	3.8975		
Within People	6247.0222	3124	1.9997		
Between Measures	3531.0028	44	80.2501	91.0046	.0000
Residual	2716.0194	3080	.8818		
Nonadditivity	31.7568	1	31.7568	36.4268	.0000
Balance	2684.2626	3079	.8718		
Total	6519.8479	3194	2.0413		
Grand Mean	2.7202				

Tukey estimate of power to which observations
must be raised to achieve additivity = .1172

Reliability Coefficients

N of Cases = 98.0 N of Items = 45

Alpha = .7737

Análisis de Fiabilidad.
Cuestionario de Satisfacción - Forma Autoaprecitivo.

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

		Mean	Std Dev	Cases
1.	S1	1.1957	.3989	98.0
2.	S10	1.3043	.5291	98.0
3.	S11	1.3478	.5228	98.0
4.	S12	1.4348	.6167	98.0
5.	S13	1.6196	.7681	98.0
6.	S14	1.4239	.5786	98.0
7.	S15	1.1413	.3502	98.0
8.	S16	1.0652	.2483	98.0
9.	S17	1.5761	.7447	98.0
10.	S18	1.2500	.4832	98.0
11.	S19	1.2826	.5412	98.0
12.	S2	1.0870	.2833	98.0
13.	S20	1.3804	.6929	98.0
14.	S21	2.2283	.6970	98.0
15.	S22	1.3696	.5491	98.0
16.	S23	2.2065	.6029	98.0
17.	S24	1.8478	.6101	98.0
18.	S25	1.6848	.5917	98.0
19.	S26	1.8261	.5469	98.0
20.	S27	1.8913	.7331	98.0
21.	S28	1.1739	.4350	98.0
22.	S29	3.0109	.8707	98.0
23.	S3	1.5109	.5026	98.0
24.	S30	3.1739	.8335	98.0
25.	S31	1.8587	.6391	98.0
26.	S32	1.5217	.6373	98.0
27.	S33	2.1848	.5331	98.0
28.	S34	1.3913	.5126	98.0
29.	S35	2.7065	.6553	98.0
30.	S36	1.2609	.4888	98.0
31.	S37	1.2609	.5108	98.0
32.	S38	1.6413	.6726	98.0
33.	S39	2.1087	.8182	98.0
34.	S4	1.3804	.5313	98.0
35.	S40	2.0652	.5894	98.0
36.	S41	1.7283	.6308	98.0
37.	S42	1.2935	.5036	98.0
38.	S5	1.2717	.4940	98.0
39.	S6	1.7283	.7574	98.0
40.	S7	1.2065	.4070	98.0
41.	S8	2.5652	.8161	98.0
42.	S9	1.1304	.3386	98.0

Análisis de Fiabilidad.
Cuestionario de Satisfacción - Forma Autoaprecitivo.

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

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S1	68.1413	61.3974	.2231	.7788
S10	68.0326	59.1967	.4267	.7718
S11	67.9891	60.6482	.2493	.7777
S12	67.9022	59.7156	.2996	.7757
S13	67.7174	55.8753	.5648	.7624
S14	67.9130	57.9484	.5299	.7673
S15	68.1957	61.5657	.2298	.7789
S16	68.2717	62.2220	.1704	.7805
S17	67.7609	61.4806	.0784	.7858
S18	68.0870	61.2451	.1947	.7795
S19	68.0543	60.8432	.2150	.7788
S2	68.2500	62.1456	.1624	.7805
S20	67.9565	56.2179	.6019	.7620
S21	67.1087	57.0870	.5107	.7661
S22	67.9674	57.6143	.6041	.7652
S23	67.1304	58.8180	.4076	.7716
S24	67.4891	58.1647	.4744	.7689
S25	67.6522	59.3722	.3541	.7737
S26	67.5109	61.4394	.1414	.7813
S27	67.4457	59.0629	.2973	.7757
S28	68.1630	61.1929	.2306	.7785
S29	66.3261	64.4859	-.1640	.8001
S3	67.8261	60.0134	.3448	.7747
S30	66.1630	67.8083	-.4045	.8102
S31	67.4783	60.5600	.1994	.7796
S32	67.8152	58.7457	.3889	.7720
S33	67.1522	60.6140	.2473	.7778
S34	67.9457	59.8322	.3602	.7742
S35	66.6304	63.6641	-.1092	.7919
S36	68.0761	58.2469	.5985	.7669
S37	68.0761	62.7084	-.0022	.7856
S38	67.6957	60.2140	.2189	.7790
S39	67.2283	57.0792	.4208	.7694
S4	67.9565	60.5036	.2620	.7773
S40	67.2717	61.8045	.0863	.7836
S41	67.6087	58.2408	.4479	.7697
S42	68.0435	59.6684	.3894	.7733
S5	68.0652	58.4572	.5626	.7679
S6	67.6087	58.2408	.3578	.7728
S7	68.1304	60.2905	.3947	.7744
S8	66.7717	66.0462	-.2835	.8040

Análisis de Fiabilidad.
Cuestionario de Satisfacción - Forma Autoaprecitivo.

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

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	136.3942	97	1.4988		
Within People	2227.6429	3772	.5906		
Between Measures	1007.7001	41	24.5781	75.1680	.0000
Residual	1219.9428	3731	.3270		
Nonadditivity	10.0589	1	10.0589	31.0109	.0000
Balance	1209.8839	3730	.3244		
Total	2364.0370	3863	.6120		
Grand Mean	1.6509				

Tukey estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = 1.8779

Reliability Coefficients

N of Cases = 98.0 N of Items = 42

Alpha = .7818

Análisis de Fiabilidad.
Cuestionario de Compromiso - Forma Autoaprecitiva.

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

		Mean	Std Dev	Cases
1.	C1	3.7083	2.1517	98.0
2.	C10	2.6875	1.9537	98.0
3.	C11	4.5208	2.1569	98.0
4.	C12	5.9271	1.2502	98.0
5.	C13	5.1979	1.6835	98.0
6.	C14	2.1250	1.8195	98.0
7.	C15	1.9271	1.4885	98.0
8.	C16	2.9271	2.0634	98.0
9.	C17	4.3333	1.9394	98.0
10.	C18	2.0208	1.5285	98.0
11.	C2	4.5729	2.2183	98.0
12.	C3	5.1979	2.2413	98.0
13.	C4	5.9063	1.5154	98.0
14.	C5	2.6563	2.0664	98.0
15.	C6	5.0313	1.6381	98.0
16.	C7	3.9063	2.0829	98.0
17.	C8	6.2917	1.4431	98.0
18.	C9	5.7500	1.5287	98.0

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C1	70.9792	102.5890	.1094	.4753
C10	72.0000	120.8421	-.2951	.5568
C11	70.1667	91.6772	.3790	.4056
C12	68.7604	104.0578	.2495	.4522
C13	69.4896	97.8946	.3379	.4276
C14	72.5625	113.7645	-.1311	.5206
C15	72.7604	113.9104	-.1303	.5111
C16	71.7604	102.1630	.1334	.4689
C17	70.3542	99.8732	.2154	.4501
C18	72.6667	117.2982	-.2310	.5281
C2	70.1146	92.4183	.3434	.4140
C3	69.4896	89.8736	.4021	.3968
C4	68.7813	104.4885	.1679	.4622
C5	72.0313	93.4832	.3562	.4140
C6	69.6563	105.6174	.1094	.4725
C7	70.7813	87.7727	.5092	.3726
C8	68.3958	110.3259	-.0139	.4919
C9	68.9375	105.0487	.1468	.4658

Análisis de Fiabilidad.
Cuestionario de Compromiso - Forma Autoaprecitiva.

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

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	591.0347	97	6.2214		
Within People	8730.4444	1632	5.3495		
Between Measures	3495.1250	17	205.5956	63.4225	.0000
Residual	5235.3194	1615	3.2417		
Nonadditivity	36.6449	1	36.6449	11.3769	.0008
Balance	5198.6745	1614	3.2210		
Total	9321.4792	1727	5.3975		
Grand Mean	4.1493				

Tukey estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = .2735

Reliability Coefficients

N of Cases = 98.0 N of Items = 18

Alpha = .4789

Análisis de Faibilidad.
Cuestionario de Liderazgo - Forma Aprecitiva.

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

		Mean	Std Dev	Cases
1.	L1	2.2958	1.3564	98.0
2.	L10	2.9014	1.2324	98.0
3.	L11	2.9014	1.0303	98.0
4.	L12	.5915	.9347	98.0
5.	L13	3.0704	.7236	98.0
6.	L14	3.0845	.9673	98.0
7.	L15	2.9437	1.0675	98.0
8.	L16	2.9296	1.0464	98.0
9.	L17	1.4366	1.3494	98.0
10.	L18	2.6197	1.1131	98.0
11.	L19	2.0563	1.4029	98.0
12.	L2	2.6761	.9823	98.0
13.	L20	.6056	.9177	98.0
14.	L21	2.8873	1.0896	98.0
15.	L22	2.0141	1.2478	98.0
16.	L23	2.7042	1.0609	98.0
17.	L24	2.8169	.7803	98.0
18.	L25	2.8873	.8709	98.0
19.	L26	2.8451	1.1167	98.0
20.	L27	2.8028	.9199	98.0
21.	L28	.8169	1.0598	98.0
22.	L29	2.7042	1.1880	98.0
23.	L3	1.0282	1.1707	98.0
24.	L30	2.7042	1.2235	98.0
25.	L31	3.0563	.9840	98.0
26.	L32	2.9296	.9610	98.0
27.	L33	1.1127	1.3368	98.0
28.	L34	2.6761	1.2279	98.0
29.	L35	3.2676	.8612	98.0
30.	L36	3.3099	.8879	98.0
31.	L37	2.8310	1.1082	98.0
32.	L38	2.7324	1.0685	98.0
33.	L39	2.7887	.9988	98.0
34.	L4	1.0986	1.2553	98.0
35.	L40	3.0563	.9241	98.0
36.	L41	3.2817	.8312	98.0
37.	L42	3.1127	1.1155	98.0
38.	L43	3.1408	1.0323	98.0
39.	L44	3.1549	1.1790	98.0
40.	L45	3.0845	1.1557	98.0
41.	L5	1.0000	1.2306	98.0
42.	L6	3.0563	.9241	98.0
43.	L7	.6056	1.1146	98.0
44.	L8	3.3944	.7460	98.0
45.	L9	3.1549	1.0371	98.0

RAnálisis de Faibilidad.
Cuestionario de Liderazgo - Forma Aprecitiva.

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

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
L1	109.8732	436.9408	.0104	.9057
L10	109.2676	413.1988	.4921	.8981
L11	109.2676	412.4559	.6178	.8968
L12	111.5775	440.1618	-.0424	.9043
L13	109.0986	419.5759	.6501	.8976
L14	109.0845	413.0213	.6464	.8966
L15	109.2254	415.5485	.5212	.8979
L16	109.2394	406.1561	.7615	.8949
L17	110.7324	436.0559	.0265	.9054
L18	109.5493	420.7940	.3797	.8997
L19	110.1127	431.8443	.0953	.9046
L2	109.4930	417.6535	.5169	.8981
L20	111.5634	449.7924	-.2893	.9068
L21	109.2817	418.2624	.4470	.8989
L22	110.1549	436.3614	.0279	.9049
L23	109.4648	419.1380	.4399	.8990
L24	109.3521	437.3457	.0434	.9029
L25	109.2817	423.4624	.4227	.8993
L26	109.3239	414.5364	.5187	.8979
L27	109.3662	428.0926	.2740	.9009
L28	111.3521	434.5742	.0831	.9034
L29	109.4648	426.0237	.2434	.9017
L3	111.1408	432.4656	.1137	.9034
L30	109.4648	401.7952	.7356	.8945
L31	109.1127	409.0728	.7369	.8955
L32	109.2394	416.4133	.5618	.8977
L33	111.0563	445.0825	-.1329	.9077
L34	109.4930	400.5107	.7600	.8942
L35	108.9014	411.8616	.7658	.8958
L36	108.8592	413.0085	.7087	.8963
L37	109.3380	411.2555	.5982	.8968
L38	109.4366	405.9352	.7501	.8950
L39	109.3803	413.8676	.6030	.8971
L4	111.0704	434.4664	.0636	.9044
L40	109.1127	415.7014	.6055	.8973
L41	108.8873	416.3871	.6572	.8971
L42	109.0563	402.1682	.8037	.8940
L43	109.0282	407.3706	.7424	.8952
L44	109.0141	406.5569	.6610	.8958
L45	109.0845	401.1356	.7971	.8939
L5	111.1690	447.1996	-.1795	.9076

RAnálisis de Faibilidad.
Cuestionario de Liderazgo - Forma Aprecitiva.

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

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob
Between People	683.4660	97	9.7638		
Within People	5213.1111	3124	1.6687		
Between Measures	2253.9011	44	51.2250	53.3159	.000
Residual	2959.2100	3080	.9608		
Nonadditivity	171.8107	1	171.8107	189.7845	.000
Balance	2787.3993	3079	.9053		
Total	5896.5772	3194	1.8461		
Grand Mean	2.4926				

Tukey estimate of power to which observations
must be raised to achieve additivity = -.4880

Reliability Coefficients

N of Cases = 98.0 N of Items = 45

Alpha = .9016

Análisis de Fiabilidad.
Cuestionario de Satisfacción - Forma Apreciativa.

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

		Mean	Std Dev	Cases
1.	S1	1.1348	.3435	98.0
2.	S10	1.3146	.6141	98.0
3.	S11	1.2472	.4834	98.0
4.	S12	1.4157	.6181	98.0
5.	S13	1.7978	.8282	98.0
6.	S14	1.3708	.5515	98.0
7.	S15	1.2472	.5063	98.0
8.	S16	1.2360	.5645	98.0
9.	S17	1.5506	.7539	98.0
10.	S18	1.1910	.4738	98.0
11.	S19	1.4607	.8126	98.0
12.	S2	1.2584	.4403	98.0
13.	S20	1.3708	.6806	98.0
14.	S21	2.4382	.6734	98.0
15.	S22	1.5393	.6918	98.0
16.	S23	2.3371	.7825	98.0
17.	S24	1.6517	.6589	98.0
18.	S25	1.6854	.6324	98.0
19.	S26	1.8989	.8796	98.0
20.	S27	1.8989	.7545	98.0
21.	S28	1.4607	.6406	98.0
22.	S29	2.8989	.8534	98.0
23.	S3	1.5281	.5659	98.0
24.	S30	3.0112	.8594	98.0
25.	S31	1.8764	.7511	98.0
26.	S32	1.5281	.7700	98.0
27.	S33	2.2472	.7274	98.0
28.	S34	1.7303	.6173	98.0
29.	S35	2.5169	.6416	98.0
30.	S36	1.1798	.4146	98.0
31.	S37	1.3933	.5355	98.0
32.	S38	1.4831	.6051	98.0
33.	S39	1.8539	.7913	89.0
34.	S4	1.3258	.6356	98.0
35.	S40	1.9213	.6436	98.0
36.	S41	1.5506	.5841	98.0
37.	S42	1.2809	.4520	98.0
38.	S5	1.2697	.5171	98.0
39.	S6	1.6292	.7290	98.0
40.	S7	1.2360	.4773	98.0
41.	S8	2.2697	.7033	98.0
42.	S9	1.3146	.5559	98.0

Análisis de Fiabilidad.
Cuestionario de Satisfacción - Forma Apreciativa.

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

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S1	68.4157	112.6775	.3865	.8639
S10	68.2360	108.3641	.5375	.8599
S11	68.3034	111.2365	.4064	.8629
S12	68.1348	107.7089	.5864	.8590
S13	67.7528	104.3473	.6253	.8566
S14	68.1798	108.1946	.6202	.8590
S15	68.3034	108.8274	.6181	.8595
S16	68.3146	108.0590	.6165	.8589
S17	68.0000	107.5000	.4826	.8604
S18	68.3596	110.8238	.4577	.8622
S19	68.0899	104.6736	.6182	.8569
S2	68.2921	112.5728	.3048	.8644
S20	68.1798	106.6946	.6014	.8582
S21	67.1124	114.5100	.0451	.8695
S22	68.0112	110.7158	.3036	.8644
S23	67.2135	105.9880	.5594	.8585
S24	67.8989	107.5465	.5586	.8592
S25	67.8652	108.8225	.4844	.8608
S26	67.6517	107.1387	.4229	.8618
S27	67.6517	111.8659	.1992	.8669
S28	68.0899	106.9918	.6196	.8581
S29	66.6517	122.9114	-.4241	.8824
S3	68.0225	110.5449	.3991	.8627
S30	66.5393	122.3195	-.3916	.8818
S31	67.6742	109.6540	.3430	.8636
S32	68.0225	108.3631	.4153	.8620
S33	67.3034	106.7819	.5523	.8589
S34	67.8202	108.1264	.5536	.8596
S35	67.0337	115.7602	-.0404	.8708
S36	68.3708	111.5769	.4413	.8628
S37	68.1573	111.9977	.2937	.8645
S38	68.0674	112.3136	.2288	.8656
S39	67.6966	114.7819	.0121	.8714
S4	68.2247	107.1307	.6140	.8583
S40	67.6292	111.9632	.2376	.8656
S41	68.0000	111.9091	.2722	.8648
S42	68.2697	112.9719	.2537	.8651
S5	68.2809	109.3634	.5532	.8604
S6	67.9213	107.8460	.4779	.8606
S7	68.3146	111.7181	.3636	.8635
S8	67.2809	117.7725	-.1738	.8741

Análisis de Fiabilidad.
Cuestionario de Satisfacción - Forma Apreciativa.

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

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob
Between People	242.2386	97	2.7527		
Within People	2117.3333	3649	.5803		
Between Measures	790.6506	41	19.2842	52.4445	.000
Residual	1326.6827	3608	.3677		
Nonadditivity	32.4357	1	32.4357	90.3965	.000
Balance	1294.2471	3607	.3588		
Total	2359.5720	3737	.6314		
Grand Mean	1.6560				

Tukey estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = 2.3176

Reliability Coefficients

N of Cases = 98.0 N of Items = 42

Alpha = .8664

Análisis de Fiabilidad.
Cuestioanrio de Compromiso - Forma Aprecitiva.

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

		Mean	Std Dev	Cases
1.	C1	4.3511	1.9549	98.0
2.	C10	3.6915	2.1303	98.0
3.	C11	4.8404	1.9746	98.0
4.	C12	5.6489	1.5290	98.0
5.	C13	4.5851	1.8340	98.0
6.	C14	2.7872	2.0154	98.0
7.	C15	3.0532	2.0810	98.0
8.	C16	3.5000	2.0933	98.0
9.	C17	4.5213	1.8822	98.0
10.	C18	2.9681	2.1071	98.0
11.	C2	4.5106	2.0674	98.0
12.	C3	5.0106	2.1022	98.0
13.	C4	5.7979	1.7755	98.0
14.	C5	2.8191	2.0052	98.0
15.	C6	5.0638	1.6251	98.0
16.	C7	3.8191	2.1401	98.0
17.	C8	6.0000	1.3989	98.0
18.	C9	5.3511	1.7146	98.0

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C1	73.9681	188.6119	.0889	.7083
C10	74.6277	189.2685	.0580	.7135
C11	73.4787	181.7576	.2170	.6954
C12	72.6702	175.1266	.4879	.6720
C13	73.7340	165.3371	.6044	.6555
C14	75.5319	188.7893	.0787	.7100
C15	75.2660	188.8855	.0698	.7117
C16	74.8191	180.2143	.2244	.6951
C17	73.7979	165.9049	.5726	.6580
C18	75.3511	195.9507	-.0539	.7249
C2	73.8085	172.9522	.3675	.6790
C3	73.3085	172.8393	.3609	.6796
C4	72.5213	169.8436	.5232	.6650
C5	75.5000	176.2312	.3185	.6846
C6	73.2553	176.3642	.4217	.6766
C7	74.5000	170.8548	.3892	.6762
C8	72.3191	182.7143	.3315	.6860
C9	72.9681	180.3968	.3012	.6870

Análisis de Fiabilidad.
Cuestioanrio de Compromiso - Forma Aprecitiva.

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

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob
Between People	1018.9125	97	10.9560		
Within People	6934.5556	1598	4.3395		
Between Measures	1750.2979	17	102.9587	31.3985	.000
Residual	5184.2577	1581	3.2791		
Nonadditivity	24.0724	1	24.0724	7.3708	.006
Balance	5160.1852	1580	3.2659		
Total	7953.4681	1691	4.7034		
Grand Mean	4.3511				

Tukey estimate of power to which observations
must be raised to achieve additivity = .3424

Reliability Coefficients

N of Cases = 98.0 N of Items = 18

Alpha = .7007

Análisis de Fiabilidad.
Cuestionario de Liderazgo - Forma Entrevista

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

		Mean	Std Dev	Cases
1.	L1	1.4286	.7322	98.0
2.	L10	1.4388	.8381	98.0
3.	L11	1.5204	.7763	98.0
4.	L12	2.6531	.6902	98.0
5.	L13	1.2959	.5957	98.0
6.	L14	1.5510	.8749	98.0
7.	L15	1.4286	.7180	98.0
8.	L16	1.5510	.8981	98.0
9.	L17	2.5612	.8623	98.0
10.	L18	1.3163	.6975	98.0
11.	L19	2.1429	.9306	98.0
12.	L2	1.4286	.7865	98.0
13.	L20	2.6735	.7966	98.0
14.	L21	1.3061	.6161	98.0
15.	L22	2.2857	.9416	98.0
16.	L23	1.4184	.8486	98.0
17.	L24	1.5408	.8393	98.0
18.	L25	1.5510	.8138	98.0
19.	L26	1.4796	.7895	98.0
20.	L27	1.5306	.7892	98.0
21.	L28	2.5612	.7874	98.0
22.	L29	1.4898	.8880	98.0
23.	L3	2.6429	.6134	98.0
24.	L30	1.5408	.8636	98.0
25.	L31	1.2857	.5744	98.0
26.	L32	1.3776	.6660	98.0
27.	L33	2.6939	.6947	98.0
28.	L34	1.3776	.6813	98.0
29.	L35	1.3469	.6751	98.0
30.	L36	1.2551	.6145	98.0
31.	L37	1.5510	.8388	98.0
32.	L38	1.3776	.6963	98.0
33.	L39	1.4592	.7887	98.0
34.	L4	2.2755	.8468	98.0
35.	L40	1.5102	.8279	98.0
36.	L41	1.2041	.5365	98.0
37.	L42	1.3061	.6947	98.0
38.	L43	1.3367	.6726	98.0
39.	L44	1.2551	.5974	98.0
40.	L45	1.1735	.5748	98.0
41.	L5	2.6224	.6813	98.0
42.	L6	1.5408	.8393	98.0
43.	L7	2.7653	.5137	98.0
44.	L8	1.3061	.6797	98.0
45.	L9	1.3571	.7496	98.0

Análisis de Fiabilidad.
Cuestionario de Liderazgo - Forma Entrevista

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

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
L1	74.2857	168.4948	.6530	.8724
L10	74.2755	167.8718	.5926	.8729
L11	74.1939	167.1682	.6811	.8716
L12	73.0612	190.8416	-.5178	.8898
L13	74.4184	170.8232	.6593	.8734
L14	74.1633	167.7050	.5725	.8731
L15	74.2857	170.7216	.5440	.8743
L16	74.1633	169.2514	.4872	.8747
L17	73.1531	180.7495	-.0022	.8838
L18	74.3980	174.7988	.3339	.8776
L19	73.5714	189.7113	-.3563	.8911
L2	74.2857	170.4124	.5071	.8746
L20	73.0408	187.8334	-.3217	.8885
L21	74.4082	172.4090	.5349	.8749
L22	73.4286	171.0309	.3868	.8768
L23	74.2959	169.4476	.5104	.8744
L24	74.1735	168.7840	.5482	.8737
L25	74.1633	166.0762	.7010	.8710
L26	74.2347	166.3876	.7086	.8711
L27	74.1837	172.3783	.4074	.8763
L28	73.1531	192.8732	-.5510	.8919
L29	74.2245	175.0625	.2380	.8796
L3	73.0714	182.7268	-.1001	.8833
L30	74.1735	167.2170	.6036	.8726
L31	74.4286	170.6598	.6966	.8731
L32	74.3367	171.0710	.5699	.8741
L33	73.0204	185.2367	-.2261	.8858
L34	74.3367	171.3184	.5416	.8745
L35	74.3673	171.4925	.5370	.8746
L36	74.4592	171.6942	.5820	.8743
L37	74.1633	169.3545	.5215	.8742
L38	74.3367	169.2772	.6447	.8728
L39	74.2551	174.4188	.3073	.8781
L4	73.4388	184.6405	-.1701	.8866
L40	74.2041	166.7002	.6575	.8717
L41	74.5102	172.2731	.6307	.8743
L42	74.4082	168.1203	.7127	.8718
L43	74.3776	170.1343	.6187	.8734
L44	74.4592	171.6323	.6039	.8741
L45	74.5408	171.7560	.6210	.8741
L5	73.0918	192.9090	-.6303	.8911

Análisis de Fiabilidad.
Cuestionario de Liderazgo - Forma Entrevista

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

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
L6	74.1735	167.6088	.6042	.8727
L7	72.9490	184.8737	-.2644	.8843
L8	74.4082	171.9966	.5039	.8751
L9	74.3571	169.4897	.5837	.8735

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	391.1111	97	4.0321		
Within People	3186.4444	4312	.7390		
Between Measures	1116.4535	44	25.3739	52.3171	.0000
Residual	2069.9909	4268	.4850		
Nonadditivity	246.9164	1	246.9164	577.9207	.0000
Balance	1823.0745	4267	.4272		
Total	3577.5556	4409	.8114		
Grand Mean	1.6825				

Tukey estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = 3.6570

Reliability Coefficients

N of Cases = 98.0 N of Items = 45

Alpha = .8797

Análisis de Fiabilidad.
Cuestionario de Satisfacción - Forma Entrevista.

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

		Mean	Std Dev	Cases
1.	S1	1.1753	.4567	98.0
2.	S10	1.2990	.6319	98.0
3.	S11	1.2784	.5906	98.0
4.	S12	1.3814	.7281	98.0
5.	S13	1.8969	.9518	98.0
6.	S14	1.3608	.5807	98.0
7.	S15	1.3814	.7698	98.0
8.	S16	1.1237	.4392	98.0
9.	S17	1.3918	.7153	98.0
10.	S18	1.2474	.5006	98.0
11.	S19	1.6701	.8865	98.0
12.	S2	1.1856	.5833	98.0
13.	S20	1.5361	.8044	98.0
14.	S21	2.3608	.9915	98.0
15.	S22	1.3402	.6104	98.0
16.	S23	2.1340	.9424	98.0
17.	S24	1.7732	.8721	98.0
18.	S25	1.5567	.7902	98.0
19.	S26	2.1134	1.0692	98.0
20.	S27	2.3505	1.0412	98.0
21.	S28	1.3299	.7735	98.0
22.	S29	2.4433	.8412	98.0
23.	S3	1.4536	.6295	98.0
24.	S30	2.6289	.8206	98.0
25.	S31	1.8351	.9648	98.0
26.	S32	1.3505	.6621	98.0
27.	S33	1.8144	.9279	98.0
28.	S34	1.4948	.6475	98.0
29.	S35	2.1237	.8691	98.0
30.	S36	1.3299	.6880	98.0
31.	S37	1.3918	.6855	98.0
32.	S38	1.6082	.8485	98.0
33.	S39	2.1649	1.1336	98.0
34.	S4	1.3299	.5347	98.0
35.	S40	1.7938	.9007	98.0
36.	S41	1.3608	.6322	98.0
37.	S42	1.3196	.6543	98.0
38.	S5	1.2990	.5803	98.0
39.	S6	1.3299	.6410	98.0
40.	S7	1.2062	.4774	98.0
41.	S8	2.3299	.8505	98.0
42.	S9	1.3918	.7005	98.0

Análisis de Fiabilidad.
Cuestionario de Satisfacción - Forma Entrevista.

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

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S1	66.7113	102.7491	.4003	.7802
S10	66.5876	101.0365	.4116	.7780
S11	66.6082	99.1574	.6086	.7728
S12	66.5052	102.0651	.2766	.7818
S13	65.9897	98.5520	.3813	.7770
S14	66.5258	103.3353	.2534	.7828
S15	66.5052	101.7734	.2767	.7817
S16	66.7629	102.2869	.4710	.7789
S17	66.4948	100.2734	.4104	.7772
S18	66.6392	101.4830	.4888	.7776
S19	66.2165	100.0047	.3313	.7794
S2	66.7010	102.5659	.3181	.7811
S20	66.3505	99.2509	.4221	.7761
S21	65.5258	102.6894	.1489	.7878
S22	66.5464	100.6254	.4626	.7767
S23	65.7526	99.8965	.3121	.7802
S24	66.1134	99.9974	.3386	.7791
S25	66.3299	101.8900	.2601	.7823
S26	65.7732	99.0105	.3060	.7806
S27	65.5361	101.3763	.2005	.7857
S28	66.5567	100.9577	.3286	.7798
S29	65.4433	111.8744	-.3325	.8047
S3	66.4330	102.6856	.2808	.7819
S30	65.2577	108.2141	-.1302	.7969
S31	66.0515	97.6744	.4226	.7750
S32	66.5361	101.3555	.3653	.7791
S33	66.0722	99.5468	.3379	.7790
S34	66.3918	103.8449	.1819	.7848
S35	65.7629	106.3911	-.0269	.7938
S36	66.5567	101.6244	.3292	.7801
S37	66.4948	101.7109	.3242	.7803
S38	66.2784	103.2238	.1578	.7864
S39	65.7216	102.2238	.1377	.7897
S4	66.5567	104.5202	.1700	.7851
S40	66.0928	103.5017	.1283	.7879
S41	66.5258	102.6478	.2823	.7818
S42	66.5670	101.4147	.3659	.7792
S5	66.5876	101.2657	.4334	.7779
S6	66.5567	101.9785	.3302	.7804
S7	66.6804	103.5947	.2924	.7824
S8	65.5567	108.9577	-.1699	.7990

Análisis de Fiabilidad.
Cuestionario de Satisfacción - Forma Entrevista.

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

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S9	66.4948	102.0859	.2887	.7814

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	243.8036	97	2.5396		
Within People	2797.5476	3977	.7034		
Between Measures	665.3513	41	16.2281	29.9568	.0000
Residual	2132.1964	3936	.5417		
Nonadditivity	6.1005	1	6.1005	11.2909	.0008
Balance	2126.0959	3935	.5403		
Total	3041.3513	4073	.7467		
Grand Mean	1.6163				

Tukey estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = 1.6327

Reliability Coefficients

N of Cases = 98.0 N of Items = 42

Alpha = .7867

Análisis de Fiabilidad.
Cuestionario de Compromiso - Forma Entrevista.

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

		Mean	Std Dev	Cases
1.	C1	2.1237	.9271	98.0
2.	C10	1.9691	1.0047	98.0
3.	C11	2.0825	.9091	98.0
4.	C12	1.4433	.8032	98.0
5.	C13	1.7629	.8388	98.0
6.	C14	1.6289	.8935	98.0
7.	C15	1.8866	.9669	98.0
8.	C16	2.1649	1.0174	98.0
9.	C17	1.7216	.8629	98.0
10.	C18	2.0000	1.0000	98.0
11.	C2	2.2680	.9630	98.0
12.	C3	1.9072	.9583	98.0
13.	C4	1.4433	.7902	98.0
14.	C5	2.3814	.8713	98.0
15.	C6	1.8660	.9424	98.0
16.	C7	2.3299	.8747	98.0
17.	C8	1.2474	.6297	98.0
18.	C9	1.5155	.7516	98.0

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C1	31.6186	34.3634	-.1618	.6438
C10	31.7732	29.1772	.3020	.5748
C11	31.6598	31.7268	.0889	.6079
C12	32.2990	30.5034	.2610	.5834
C13	31.9794	29.3954	.3700	.5674
C14	32.1134	28.9558	.3858	.5634
C15	31.8557	26.6456	.5894	.5255
C16	31.5773	31.7466	.0595	.6152
C17	32.0206	31.3329	.1435	.5994
C18	31.7423	28.6933	.3520	.5663
C2	31.4742	31.8561	.0626	.6131
C3	31.8351	29.5142	.2911	.5771
C4	32.2990	31.0659	.2014	.5913
C5	31.3608	30.3580	.2444	.5851
C6	31.8763	29.6095	.2892	.5776
C7	31.4124	28.6615	.4311	.5570
C8	32.4948	32.9817	.0119	.6113
C9	32.2268	33.2397	-.0393	.6202

Análisis de Fiabilidad.
Cuestionario de Compromiso - Forma de Entrevista.

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

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	178.4754	97	1.8591		
Within People	1381.0556	1649	.8375		
Between Measures	177.0361	17	10.4139	14.1156	.0000
Residual	1204.0195	1632	.7378		
Nonadditivity	2.0431	1	2.0431	2.7724	.0961
Balance	1201.9763	1631	.7370		
Total	1559.5309	1745	.8937		
Grand Mean	1.8746				

Tukey estimate of power to which observations
must be raised to achieve additivity = .3701

Reliability Coefficients

N of Cases = 98.0 N of Items = 18

Alpha = .6032

Anexo F: Estadísticos Descriptivos

Estadísticos Descriptivos

		N	Mínimo	Máximo	Media	Desviac. Std.	Asimetría		Kurtosis	
MÉTODO	FACTORES						Estadística.	Error Std.	Estadistica.	Error Std.
Autoapeciativo	Comp.Contin.	98	1,833	6,500	4,112	0,979	-0,007	0,244	-0,006	0,483
	Higienico.	98	1,278	2,530	1,816	0,298	0,439	0,244	-0,517	0,483
	Motivadores.	98	1,650	2,220	1,897	0,144	0,792	0,244	-0,229	0,483
	Transaccion.	98	1,330	3,080	2,081	0,393	0,553	0,244	-0,053	0,483
	Transformac.	98	2,367	3,850	3,114	0,368	-0,337	0,244	-0,631	0,483
	Sexo.	98	0,000	1,000	0,500	0,503	0,000	0,244	-2,042	0,483
	Edad.	98	21,000	50,000	32,857	6,346	0,496	0,244	-0,091	0,483
	Antigüedad.	98	12,000	78,000	30,561	16,972	1,192	0,244	0,839	0,483
Entrevista.	Comp.Contin.	98	1,000	3,167	1,954	0,409	0,518	0,244	0,369	0,483
	Higienico.	98	1,056	2,722	1,838	0,353	0,164	0,244	-0,065	0,483
	Motivadores.	98	1,133	2,331	1,515	0,250	1,126	0,244	0,888	0,483
	Transaccion.	98	1,420	2,530	1,926	0,266	0,667	0,244	0,079	0,483
	Transformac.	98	1,100	2,800	1,519	0,379	1,331	0,244	1,154	0,483
	Sexo.	98	0,000	1,000	0,520	0,502	-0,083	0,244	-2,035	0,483
	Edad.	98	20,000	63,000	31,786	8,607	1,569	0,244	2,577	0,483
	Antigüedad.	98	12,000	102,000	32,561	19,644	1,469	0,244	1,572	0,483
Apreciativo.	Comp.Contin.	98	1,833	6,500	4,314	1,063	-0,435	0,244	0,054	0,483
	Higienico.	98	1,222	2,800	1,799	0,329	0,798	0,244	0,584	0,483
	Motivadores.	98	1,453	2,814	1,823	0,204	1,802	0,244	8,062	0,483
	Transaccion.	98	1,250	2,920	2,022	0,368	0,016	0,244	0,034	0,483
	Transformac.	98	1,380	3,600	2,783	0,512	-0,953	0,244	0,273	0,483
	Sexo.	98	0,000	1,000	0,541	0,501	-0,166	0,244	-2,014	0,483
	Edad.	98	21,000	47,000	31,265	5,745	0,473	0,244	-0,087	0,483
	Antigüedad.	98	10,000	96,000	32,969	20,375	1,143	0,244	0,356	0,483
	Valid N	98								

Anexo G: Matriz de Correlaciones

Matriz de Correlaciones

		Método Autoaprecitivo					Método Apreciativo					Método Entrevista				
Método	Factores	Transfo	Transac	ComCon	Higieni	Motivad	Transfo	Transac	ComCon	Higieni	Motivad	Transfo	Transac	ComCon	Higieni	Motivad
Autoapreciativo	Transfo															
	Transac	**0,365														
	ComCon	0,132	*0,217													
	Higieni	-0,028	-0,085	*-0,217												
	Motivad	0,137	0,162	-0,116	**0,411											
Apreciativo	Transfo	0,023	0,108	0,195	**-0,291	-0,136										
	Transac	0,197	0,020	0,082	0,095	0,061	**0,507									
	ComCon	0,071	-0,027	**0,334	*-0,219	-0,069	*0,220	0,187								
	Higieni	-0,041	-0,055	-0,056	**0,372	*0,228	-0,185	0,013	-0,102							
	Motivad	0,085	0,059	0,144	-0,129	**0,279	**0,271	0,161	0,138	**0,290						
Entrevista	Transfor	-0,071	**-0,291	0,030	-0,043	0,053	-0,118	-0,091	-0,138	0,182	*0,228					
	Transac	-0,114	*-0,201	0,033	-0,182	-0,084	-0,089	-0,194	-0,139	*0,253	0,165	**0,695				
	ComCon	-0,092	-0,022	-0,074	0,122	0,051	*-0,226	-0,126	*-0,235	-0,105	**-0,300	**-0,299	-0,187			
	Higieni	-0,034	-0,004	0,075	**0,291	0,161	0,011	-0,014	-0,124	**0,485	0,110	0,125	*0,216	-0,057		
	Motivad	-0,082	-0,159	0,170	0,077	0,138	**-0,321	*-0,249	-0,166	*0,245	**0,279	**0,586	**0,417	-0,038	**0,313	

** La correlación es significativa al nivel de 0.01 (bilateral)

* La correlación es significativa al nivel de 0.05 (bilateral)

Anexo H: Componentes de Varianza Total

COMPONENTES DE VARIANZA TOTAL

Componente	df	MS	F	CV	Indices
Manager (M)	97	2,0768	2,75**	0,0881	0,1045
Rasgo X M	388	1,0654	1,41**	0,1035	0,1205
Método X (M)	194	1,5379	2,03**	0,1566	0,1718
Error	774	0,7549		0,7549	

* La F significativa al nivel de 0,05 (alfa crítico 1,26)
** La F significativa al nivel de 0,01 (alfa crítico 1,38)

Anexo I: Varianza Autoapreciativo y Apreciativo

COMPARACIÓN DE RASGO POR MÉTODO

AUTOPARECIATIVO Vs APRECIATIVO

Componente	df	MS	F	CV	Indices
Hombre (M)	97	1,762	2,572**	0,1077	0,1358
Rasgo X M	388	1,067	1,557**	0,109	0,1372
Mujer X (M)	97	1,23	1,795**	0,191	0,218
Error	388	0,685		0,685	

* La F significativa al nivel de 0,05 (alfa critico 1,28)

** La F significativa al nivel de 0,01 (alfa critico 1,42)

Anexo J: Varianza Autoapreciativo y Entrevista

COMPARACIÓN DE RASGO POR MÉTODO

AUTOAPRECIATIVO Vs ENTREVISTA

Componente	df	MS	F	CV	Indices
Manager (M)	97	1,497	1,805**	0,0668	0,0745
Rasgo X M	388	0,897	1,082	0,034	0,0393
Método X (M)	97	1,599	1,928**	0,154	0,1566
Error	388	0,829		0,829	

* La F significativa al nivel de 0,05 (alfa crítico 1,28)
** La F significativa al nivel de 0,01 (alfa crítico 1,42)

Anexo K: Varianza Apreciativo y Entrevista

COMPARACIÓN DE RASGO POR MÉTODO

APRECIATIVO Vs ENTREVISTA

Componente	df	MS	F	CV	Indices
Manager (M)	97	2,055	2,329**	0,1173	0,1193
Rasgo X M	388	0,796	0,902	0,046	0,055
Método X (M)	97	1,257	1,425**	0,075	0,0783
Error	388	0,882		0,882	

* La F significativa al nivel de 0,05 (alfa crítico 1,28)
** La F significativa al nivel de 0,01 (alfa crítico 1,42)

Gráfico 1: Factor Transaccional de Liderazgo

Factor Transaccional de Liderazgo

Método Autoapreciativo

```
                    Stem-and-Leaf Plot

 Frequency    Stem &  Leaf

     2.00        1 .  33
     8.00        1 .  45555555
    13.00        1 .  6666666777777
    16.00        1 .  8888888888888999
    28.00        2 .  0000000000000000001111111111
    13.00        2 .  2222222333333
     5.00        2 .  44555
     7.00        2 .  6666677
     3.00        2 .  889
     3.00 Extremes    (>=3.0)
 Stem width:      1.00
 Each leaf:       1 case(s)
```

Método Entrevista

```
                Stem-and-Leaf Plot

 Frequency    Stem &  Leaf

     7.00        1 .  4455555
    25.00        1 .  6666666666677777777777777
    29.00        1 .  88888888888888888999999999999
    22.00        2 .  0000000000000000000011
     5.00        2 .  22233
    10.00        2 .  4455555555
 Stem width:      1.00
 Each leaf:       1 case(s)
```

Método Apreciativo

```
                  Stem-and-Leaf Plot

 Frequency    Stem &  Leaf

     6.00        1 .  222233
     6.00        1 .  444555
    10.00        1 .  6677777777
    23.00        1 .  88888888888999999999999
    27.00        2 .  000000000000001111111111111
    10.00        2 .  2222333333
    11.00        2 .  44555555555
     2.00        2 .  67
     1.00        2 .  8
     2.00 Extremes    (>=2.9)
 Stem width:      1.00
 Each leaf:       1 case(s)
```

Gráfico 2: Factor Transformacional de Liderazgo

Factor Transformacional de Liderazgo

Método Autoapreciativo

```
                    Stem-and-Leaf Plot
 Frequency    Stem &  Leaf

     1.00        2 .  3
    11.00        2 .  44444444555
     7.00        2 .  6667777
    13.00        2 .  8889999999999
    18.00        3 .  000000000011111111
    23.00        3 .  22222222233333333333333
    16.00        3 .  4444444444555555
     8.00        3 .  66667777
     1.00        3 .  8
 Stem width:      1.00
 Each leaf:       1 case(s)
```

Método Entrevista

```
                   Stem-and-Leaf Plot
 Frequency    Stem &  Leaf

     9.00        1 .  111111111
    36.00        1 .  222222222222222222222222233333333333
    23.00        1 .  44444444444455555555555
    10.00        1 .  6666666677
     6.00        1 .  889999
     5.00        2 .  00001
     3.00        2 .  223
     6.00 Extremes    (>=2.4)
 Stem width:      1.00
 Each leaf:       1 case(s)
```

Método Apreciativo

```
                     Stem-and-Leaf Plot
 Frequency    Stem &  Leaf

     9.00 Extremes    (=<1.9)
     5.00        2 .  01111
     8.00        2 .  22222333
     2.00        2 .  55
    12.00        2 .  666666667777
    19.00        2 .  8888888899999999999
    20.00        3 .  00000000000011111111
    17.00        3 .  22222222222223333
     4.00        3 .  4445
     2.00        3 .  66
 Stem width:      1.00
 Each leaf:       1 case(s)
```

Gráfico 3: Factor Higiénico de Satisfacción

Factor Higiénico de Satisfacción

Método Autoapreciativo

```
                    Stem-and-Leaf Plot

 Frequency    Stem &  Leaf

     4.00        1 .  2223
    24.00        1 .  444445555555555555555555
    25.00        1 .  6666666666667777777777777
    19.00        1 .  8888888899999999999
    14.00        2 .  00000000111111
     8.00        2 .  22233333
     4.00        2 .  4445
 Stem width:      1.00
 Each leaf:       1 case(s)
```

Método Entrevista

```
                    Stem-and-Leaf Plot

 Frequency    Stem &  Leaf

     4.00        1 .  0111
     9.00        1 .  223333333
    11.00        1 .  45555555555
    18.00        1 .  666666666666777777
    23.00        1 .  88888888888888999999999
    19.00        2 .  0000000000000011111
     8.00        2 .  22222333
     3.00        2 .  445
     3.00        2 .  677
 Stem width:      1.00
 Each leaf:       1 case(s)
```

Método Apreciativo

```
                    Stem-and-Leaf Plot

 Frequency    Stem &  Leaf

     8.00        1 .  22223333
    23.00        1 .  44445555555555555555555
    23.00        1 .  66666666666677777777777
    16.00        1 .  8888888888899999
    19.00        2 .  0000000000000111111
     1.00        2 .  2
     5.00        2 .  44555
     2.00        2 .  66
     1.00 Extremes    (>=2.8)
 Stem width:      1.00
 Each leaf:       1 case(s)
```

Gráfico 4: Factor Motivador de Satisfacción

Factor Motivador de Satisfacción

Método Autoapreciativo

```
                Stem-and-Leaf Plot

 Frequency    Stem &  Leaf

     3.00       16 .  589
    25.00       17 .  1223344445555566667788999
    36.00       18 .  000011123334445566777777888888888999
    13.00       19 .  0112334577789
     7.00       20 .  1233557
     9.00       21 .  002556688
     5.00       22 .  01112
 Stem width:        .10
 Each leaf:       1 case(s)
```

Método Entrevista

```
               Stem-and-Leaf Plot

 Frequency    Stem &  Leaf

     3.00       11 .  388
    18.00       12 .  333346777788888899
    21.00       13 .  001123455666778899999
    11.00       14 .  01233567799
    17.00       15 .  01112223344444555
     7.00       16 .  0111124
     8.00       17 .  11123466
     3.00       18 .  118
     3.00       19 .  589
     3.00       20 .  023
     4.00 Extremes    (>=2.09)
 Stem width:        .10
 Each leaf:       1 case(s)
```

Método Apreciativo

```
                Stem-and-Leaf Plot

 Frequency    Stem &  Leaf

     2.00       14 .  55
    11.00       15 .  11224455688
    10.00       16 .  0245566899
    18.00       17 .  001244555666678888
    30.00       18 .  000001222233334555667778888999
    18.00       19 .  001134666677778889
     6.00       20 .  001337
     1.00       21 .  6
     2.00 Extremes    (>=2.73)
 Stem width:        .10
 Each leaf:       1 case(s)
```

Gráfico 5: Factor de Compromiso Continuo

Factor Compromiso Continuo

Método Autoapreciativo

```
                Stem-and-Leaf Plot

 Frequency    Stem &  Leaf

     1.00        1 .  8
     9.00        2 .  000556688
    27.00        3 .  000111111113333555666688888
    40.00        4 .  0000000000001111113333333355566666888888
    17.00        5 .  00000000113335555
     4.00        6 .  1155

 Stem width:      1.00
 Each leaf:       1 case(s)
```

Método Entrevista

```
                Stem-and-Leaf Plot

 Frequency    Stem &  Leaf

     2.00        1 .  01
     6.00        1 .  333333
     6.00        1 .  555555
    19.00        1 .  6666666666666666666
    16.00        1 .  8888888888888888
    28.00        2 .  0000000000000000001111111111
     9.00        2 .  333333333
     3.00        2 .  555
     5.00        2 .  66666
     2.00        2 .  88
     2.00 Extremes    (>=3.0)

 Stem width:      1.00
 Each leaf:       1 case(s)
```

Método Apreciativo

```
                Stem-and-Leaf Plot

 Frequency    Stem &  Leaf

     4.00        1 .  8888
     6.00        2 .  006666
    19.00        3 .  1111133455556666888
    39.00        4 .  000000000111111333333335555666668888888
    27.00        5 .  000000011133334555555556888
     3.00        6 .  555

 Stem width:      1.00
 Each leaf:       1 case(s)
```