



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



ESTUDIO DE LAS PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DEL CUESTIONARIO DE
AUTOLIDERAZGO DE ANDERSON Y PRUSSIA

Trabajo de Investigación presentado a la Escuela de Psicología por

VASQUEZ RIVERO, Rosario

Como requisito parcial para obtener el título de

Licenciada en Psicología.

Profesor Guía:

YABER OLTRA, Guillermo Enrique

TESIS
PS2000
V3

Caracas, Octubre de 2000



Dedicatoria

A ti mami, por tus esfuerzos.

Agradecimientos

A Dios, por estar conmigo en todo momento

A todos, por su colaboración, paciencia y comprensión.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo fundamental realizar el estudio psicométrico de confiabilidad y validez del Cuestionario de Autoliderazgo de Anderson y Prussia (1997) utilizando una muestra de 214 gerentes de ambos sexos, de diferentes niveles académicos y edades que laboran en la Zona Metropolitana de Caracas. El instrumento original consta de 50 ítems en inglés, una vez traducido al castellano fue sometido a la validación por jueces y a una prueba piloto con 110 sujetos. El instrumento final quedó constituido por 467 ítems.

La media de las puntuaciones fue de 174,56 con una desviación típica de 25,63. No se esperaba encontrar diferencias significativas al nivel de .05 entre las medias de los grupos por edad, sexo y nivel académico. Se realizó una prueba de diferencias de medias y no se encontraron diferencias significativas al nivel de .05 por edad y por nivel académico.

La confiabilidad fue analizada a través del método de consistencia interna, utilizando el índice alpha de Cronbach, el valor de alpha para la prueba total de fue de .9333. Los valores de alpha para cada una de las escalas propuestas por los autores originales oscilaron entre .47 y .93. La escala más confiable fue la escala de autorreforzamiento y la menos confiable la escala de pensamientos focalizados en el reforzamiento natural.

Para analizar la validez de constructo se realizó un análisis factorial con extracción de componentes principales, rotación varimax y corte en .35. Se obtuvo una estructura factorial de 13 factores que explican el 70,5 % de la varianza total, la cual no corresponde con la estructura factorial esperada. Se realizó un análisis factorial que permitió conocer que en la estructura de las tres dimensiones propuesta por los autores una de las dimensiones desaparece evidenciándose la redistribución de los factores.

Se realizó una análisis de regresión múltiple y se encontró que existe una relación positiva y significativa entre el puntaje total de autoliderazgo y la variable edad. Así mismo la variable edad se relaciona con cuatro de los diez factores (relacionados con la autoimposición de contingencias negativas, autoguía, visualización exitosa de la meta), la variable sexo con un factor y el nivel académico con dos (autodeterminación de la meta y autoguía). Con respecto a las dimensiones la dimensión relacionada con la autodeterminación de la meta y el seguimiento de las mismas se relaciona positiva y significativamente con la variable nivel académico y la dimensión que se refiere a la autoimposición de contingencias tanto positivas como negativas se relaciona positivamente con la variable edad. Este hallazgo es compatible con el hecho de que la teoría sobre el autoliderazgo supone que este se puede aprender y a medida que el sujeto aumenta en edad, aumentan las oportunidades para desarrollarlo tanto a nivel laboral como académico.

Palabras clave: autoliderazgo – edad – creencias de autoeficacia

INDICE

Dedicatoria y agradecimientos	
Resumen	
Indice	3
Introducción	4
Marco Teórico	9
Antecedentes al estudio del autoliderazgo	9
La teoría socio cognitiva de Bandura	14
Creencias de Autoeficacia	16
El Autoliderazgo	23
Críticas a la teoría	31
Relación entre el autoliderazgo y otros conceptos	36
Método	39
Objetivo general	39
Objetivos específicos	39
Hipótesis	39
Definición de variables	40
Tipo de investigación	41
Diseño muestral	41
Instrumento	42
Procedimiento	44
Análisis de Resultados	46
Prueba Piloto	46
Prueba Final	50
Resultados Descriptivos	50
Análisis de Confiabilidad	53
Validez	55
Análisis Factorial	55
Relación con otras variables	59
Análisis de ítems	63
Discusión	66
Conclusiones	68
Limitaciones y recomendaciones	69
Bibliografía	70
 Anexos	
Anexo A Cuestionario de Autoliderazgo en inglés	
Anexo B Cuestionario de Autoliderazgo. Versión original en castellano	
Anexo C Cuestionario de Autoliderazgo. Versión final	
Anexo D Análisis Factorial y de Confiabilidad. Prueba piloto	
Anexo E Análisis Factorial (13 factores)	
Anexo F Confiabilidad Total	
Anexo G Análisis Factorial (10 factores)	
Anexo H Análisis Factorial (3 factores)	
Anexo I Resultado de las regresiones con las variables demográficas	
Anexo J Base de datos	

INTRODUCCION

En años recientes las organizaciones a nivel mundial han sido retadas por los muchos cambios que deben enfrentar: la fuerte competencia, la creciente complejidad de la tecnología que reclama actualizaciones constantes, y muchos otros factores que comprometen a todos los niveles de la organización y que, de una u otra forma, han traído como consecuencia un fuerte énfasis en otorgar el poder de decidir y actuar a cada empleado, al menos esto ha demostrado ser muy efectivo en las experiencias de diferentes industrias líderes a nivel mundial y ha permitido que las mismas se mantengan con éxito en los albores del nuevo milenio (Manz, 1992).

Esta es la raíz del surgimiento los equipos autogerenciados, en los cuales el grupo de trabajadores tiene gran autonomía y control para decidir sobre su conducta inmediata, plantearse sus propios objetivos de acuerdo a los de la organización, y determinar cómo resolverán los problemas en circunstancias específicas sin necesidad de supervisión. Este estilo de trabajo se inició en los años 60's con la experiencia de Procter and Gamble, y continuó en empresas mundialmente conocidas como General Motors Company, Ford Motor Company, General Electric Company, Caterpillar Inc., y muchas otras (Manz, Keating y Donellon, 1990).

Todo esto implica darle más importancia al personal de la empresa que a cualquier otro elemento, pues de hecho muchos estudios, tanto recientes como de muy larga data, apoyan la tesis de que las características personales de los empleados son un predictor de su éxito a nivel laboral y su productividad (Bandura y Jourden, 1991; Colquitt y Simmering, 1998; Gellatly, 1996; Martocchio y Judge, 1997; O'Reilly y Chatman, 1994; Phillips y Gully, 1997; Stajkovic y Luthans, 1998)

Por esta razón se hace necesaria una línea de investigación en lo referente a las características del trabajador que facilitan el proceso de otorgar el poder de decisión a los niveles más bajos de la organización, de modo de poder aplicar con éxito los programas de equipo autogerenciado, en los cuales no hay un líder designado que influye y persuade a otros para la realización de una tarea, sino que cada trabajador pone en práctica su capacidad de influenciarse a sí mismo, y así aumentar la confianza en las capacidades intelectuales y creativas de los empleados y no sólo en sus actividades físicas y conductas concretas (Shipper y Manz, 1992).

En este orden de ideas, surge un desarrollo teórico que plantea el concepto de autoliderazgo, definido por Manz (1992; cp. Anderson y Prussia, 1997) como la capacidad que tiene un sujeto de influenciarse a sí mismo, sobre su motivación y autodirección, de forma tal que se comporte de una manera deseable para el cumplimiento de ciertas metas y tareas.

Este constructo explica cómo las distintas destrezas cognitivas, conductuales y perceptuales, incluidas en su naturaleza multidimensional, contribuyen a la percepción de control y de responsabilidad, necesarias en la ejecución de tareas en organizaciones que trabajan bajo un modelo que otorga poder de decisión a todos los niveles, de hecho facilita el proceso del equipo de trabajo autogerenciado (Anderson y Prussia, 1997). De hecho Manz (1992a, cp. Anderson y Prussia, 1998) afirma que el autoliderazgo es vital para el entusiasmo de los empleados, su mantenimiento en la organización y su ejecución en empresas que se manejan otorgando el poder de decidir y actuar a todos sus empleados.

Se ha hecho necesario el desarrollo de un instrumento de medida válido y confiable del autoliderazgo como contribución al desarrollo teórico en esta dirección. De la misma forma este instrumento ofrece un mayor sustento la aplicación práctica de dicha teoría, obteniendo una apreciación de esta capacidad clave en el comportamiento organizacional. Tal y como afirman Anderson y Prussia (1998) "la determinación de la validez de una escala que mida las destrezas de autoliderazgo puede ser útil para la puntualización de cuan listos están los empleados para la realización de alguna clase de intervención que promueva el cambio organizacional y más allá para la evaluación de la efectividad de esos cambios."

Anderson y Prussia (1997) han diseñado un cuestionario que pretende medir el mencionado constructo, puesto que previo a su investigación no existía ninguna medida psicométricamente válida de las destrezas de autoliderazgo. El objetivo principal del presente estudio es realizar una adaptación al castellano del cuestionario de Anderson y Prussia (1997), para luego determinar sus propiedades psicométricas de confiabilidad y validez, utilizando una muestra de gerentes de ambos sexos de empresas tanto públicas como privadas de diferentes edades y profesiones.

Esta investigación se enmarca no sólo dentro del área psicométrica por el ya mencionado interés en conocer las características del instrumento, sino en el ámbito de la

psicología industrial, puesto que el constructo de interés está directamente asociado a la relación del individuo con su medio laboral.

Al conocer las importantes destrezas individuales que en conjunto se denominan autoliderazgo, y que actúa como variable personal dentro del modelo planteado por Robbins (1994), se obtendrá una visión más clara de la compleja dinámica de la organización.

De hecho, será posible en investigaciones futuras esclarecer el efecto directo de esta variable personal sobre las cuatro variables dependientes planteadas por Robbins (1994) como existentes en toda organización: a) la producción, b) la satisfacción laboral, c) el ausentismo y, d) la rotación.

A continuación se presenta una revisión conceptual de los antecedentes al estudio del autoliderazgo y su relación con los equipos autogerenciados, la teoría del autoliderazgo, sus fundamentos en la teoría socio cognitiva de Bandura, las investigaciones realizadas en esta área, así como en áreas relacionadas, la evidencia empírica que apoya la relevancia de las dimensiones que constituyen el constructo de interés y una descripción del instrumento que será utilizado.

Posteriormente se hará referencia a la metodología a utilizar, que se centra en la teoría psicométrica clásica, para probar la validez y la confiabilidad del instrumento.

MARCO TEORICO

CAPITULO I

ANTECEDENTES AL ESTUDIO DEL AUTOLIDERAZGO

Entre los temas que más desarrollos teóricos han suscitado se encuentra el tema del liderazgo enmarcado en la psicología social, en tanto que el liderazgo es un proceso que incluye la relación de una persona con otra o un grupo de personas, y en la psicología industrial puesto que el proceso de liderazgo permite la conducción de las personas a un fin determinado que, en última instancia, puede ser el escenario de una organización.

El liderazgo ha sido definido por Robbins (1994) como “la capacidad de influir en un grupo con el objeto de que alcance metas”; por su parte, Kotter (1990; cp. Robbins, 1994) lo ha conceptualizado como el manejo del cambio, el establecimiento de un curso de acción de acuerdo a una visión de futuro, atrayendo a las personas para llevar a cabo esta visión.

Las diferentes concepciones de liderazgo han evolucionado históricamente, respondiendo al cambio que ha habido en la concepción de subordinado, al poder que se le otorga, y a las necesidades prácticas de los grupos.

La postura tradicional sobre el liderazgo puede ser resumida en las investigaciones que categorizan las conductas del líder en una estructura dimensional (Schriesheim, House y Kerr, 1976; cp. Manz y Sims, 1987), las cuales se mencionan a continuación:

Iniciación: originar, facilitar o descartar ideas.

Organización: definir y estructurar su propio trabajo, el del grupo y las redes de relaciones necesarias para realizar una tarea o cumplir un objetivo.

Dominación: restringir las acciones, toma de decisiones o libertad de expresión.

Producción: establecer los niveles de ejecución deseables.

Reconocimiento: expresar aprobación o desaprobación de las acciones de un empleado.

Integración: estimular una atmósfera agradable, reducir el conflicto entre los miembros del grupo y promover el ajuste individual.

Comunicación: proveer información a los empleados.

Esta postura representa una concepción centrada en el líder, quien construye las metas, diseña las estrategias y vigila el proceso para alcanzarlas, que incluso puede calificarse de autocrática.

A finales de los años 70's, se dio inicio al trabajo con los llamados grupos autogerenciados (Manz, Keating y Donellon, 1990) que se caracterizan, según Hackman (1986; cp. Manz y Sims, 1987) por: (a) ser un grupo cuyo objetivo es lograr una tarea descrita en términos globales, (b) los miembros poseen diferentes destrezas relevantes en la tarea de grupo, (c) desarrollan una agenda de trabajo por sí mismos, y (d) reciben feedback acerca de la tarea como un todo.

Manz y Sims (1987) refieren que cuando los empleados son miembros de un grupo autogerenciado, ellos tienden a definir sus roles de trabajo en términos del valor que tienen para el objetivo general y la tarea global, más que por un trabajo específico.

Más específicamente, la autogerencia de los equipos, tal y como la plantean Shipper y Manz (1992), es un concepto que hace énfasis en la oportunidad que se le da a un grupo de trabajo, a todos los niveles de una organización, de ejercer e incrementar la influencia que ellos tienen sobre sí mismos. Estos mismos autores plantean que detrás de la idea de autogerencia está implícita la suposición de que los trabajadores sean sus "propios gerentes", y que ello permite el incremento de sus capacidades creativas e intelectuales.

Reportes presentados por Shipper y Manz (1992) revelan que la adopción de este esquema de trabajo provoca un aumento de la productividad, una disminución de la rotación y el ausentismo, y un aumento tanto de la calidad del producto, como de la calidad de vida de los empleados.

Uno de los problemas que se presentó en la aplicación práctica de este esquema de trabajo, fue determinar cuál era la labor del líder en este tipo de grupos. En el trabajo realizado por Manz y Sims (1987) se encontró que el rol del líder externo en equipos de

trabajo autogerenciado difería del rol tradicional. Los autores utilizaron una muestra de 276 empleados que trabajaban bajo el esquema de grupo autogerenciado, a los que se les aplicó una encuesta sobre las conductas más efectivas del líder del equipo. Se encontró que la efectividad como líder estaba relacionada con tres tipos de conductas: (a) motivar y facilitar la autoobservación ($r=.58$), (b) motivar y facilitar la autoevaluación ($r=.58$), y (c) motivar y facilitar, y el autoreforzamiento ($r=.55$) de los empleados ($p<0.01$). Este tipo de conductas pertenecen a una concepción del líder que difiere de la tradicional.

Para ilustrar la evolución que ha tenido el concepto de liderazgo, desde una postura tradicional hasta un punto de vista que se adapte al estilo de trabajo del equipo autogerenciado, Manz y Sims (1991) mencionan que han existido cuatro concepciones de líder: “el hombre fuerte, el hombre de las transacciones, el héroe visionario y “el super líder”. De éstos, los tres primeros están centrados en la figura del líder externo.

El llamado “hombre fuerte” está representado por la visión autocrática en la cual las decisiones tomadas por el líder se sientan sobre la base de su experticia y su poder para castigar. Se corresponde, según los planteamientos de House (1971; cp. Robbins, 1994), al “líder dirigente” quien comunica a sus subordinados lo que espera de ellos, programa el trabajo y ofrece los lineamientos a seguir.

Partiendo del punto de vista de la importancia y efectividad del reforzamiento, el “hombre de las transacciones” se apoya en el “hombre fuerte” para lograr que sus subordinados hagan efectivamente las tareas que le son asignadas. Este tipo de líder se corresponde con la definición de Sims (1977, cp. Manz, 1980) de liderazgo en las organizaciones, para este autor se trata de un proceso a través del cual el supervisor estructura las contingencias reforzantes de forma tal de lograr la modificación de las conducta de los empleados. Este tipo de liderazgo está altamente relacionado con el liderazgo transaccional propuesto inicialmente por Burns (1978; cp. Bass, 1985), y cuya principal característica es motivar a los seguidores a la consecución de la meta a cambio de refuerzos. El líder transaccional reconoce qué representa un refuerzo para el trabajo de los empleados, intercambia refuerzos y promesas a cambio del esfuerzo del trabajador, y responde a los intereses inmediatos del seguidor si éstos pueden ser cambiados por el trabajo realizado (Escalona y García, 1997).

El llamado "héroe visionario" es quizás el más conocido actualmente, y está focalizado en la utilización de sus destrezas y habilidades como líder para crear en sus seguidores visiones absorbentes y motivantes que apuntan al camino del éxito; nuevamente, el liderazgo se centra en una persona que decide la dirección a tomar. Esta concepción de líder se corresponde con la presentada anteriormente de Kotter (1990; cp. Robbins, 1994).

Por último, surge la figura del "superlíder", el líder propuesto por Manz y Sims (1991). Éste está centrado en los seguidores o subordinados quienes pueden ejercer el liderazgo de ellos mismos, para luego estar en plena capacidad para influir sobre los otros. Un ejemplo a medio camino entre el "héroe visionario" y el "superlíder" es el liderazgo transformacional, el cual se caracteriza por el establecimiento de metas y objetivos con la intención de convertir a los seguidores en líderes (Escalona y García, 1997). El "superlíder" responde a las características halladas por Manz y Sims (1987) como propias de un líder de un grupo de trabajo autogerenciado efectivo

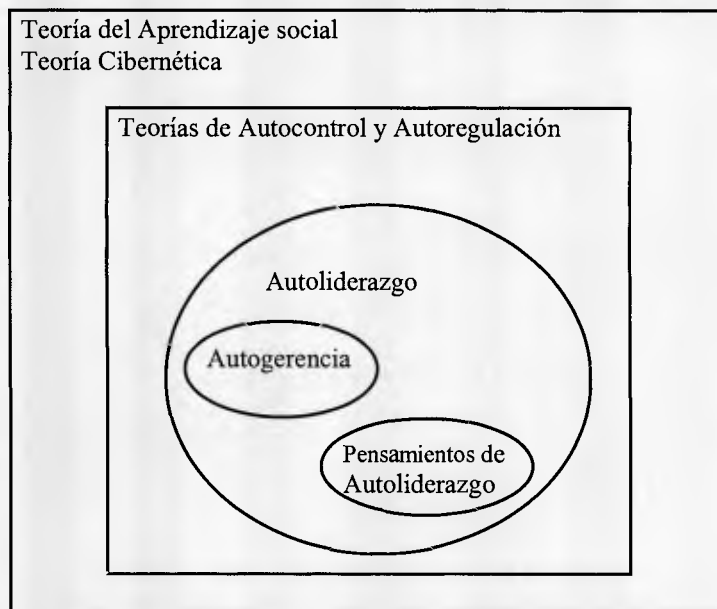
La posición de los autores antes mencionados es que el verdadero liderazgo viene desde la persona como variable interna, y no desde afuera como proceso de influencia. De este modo, para Manz y Sims (1987, 1991), es más importante el desarrollo de las propias destrezas para guiarse a sí mismo que el desarrollo de las destrezas para influir sobre los otros, principalmente si la organización ha procurado la descentralización de la gerencia.

Manz y Sims (1991) plantean que para que un individuo pueda convertirse en un "superlíder" el primer paso a seguir es el de liderizarse a sí mismo, es decir poner en práctica las destrezas del autoliderazgo. De hecho, Shipper y Manz (1992) señalan que esta perspectiva del liderazgo reconoce que la autogerencia de los equipos, y el autoliderazgo de cada empleado, son parte del enfoque organizacional conocido como "empowerment" cuya traducción es: otorgar el poder de decidir y actuar a todos los niveles de la organización.

La siguiente figura refleja cómo el autoliderazgo es un concepto enmarcado en las teorías de aprendizaje social y de autocontrol.

Figura 1 Relación entre Autogerencia y Autoliderazgo

Adaptada de Markham y Markham (1995)



Tal y como lo plantea Manz (1986) esta teoría deriva de la teoría sobre el aprendizaje social de Bandura y lo relativo al autocontrol. Para el autor existen dos posibilidades de control el organizacional y el individual. Las teorías del autocontrol plantean una serie de mecanismos cognitivo, tales como la generación de estándares personales de ejecución, compromiso en el proceso de autoevaluación y autoadministración de refuerzos y castigos en las actividades diarias (Bandura 1977, Manz y Sims, 1980). La teoría de aprendizaje social y su relación con el autoliderazgo será explicada en detalle en los próximos capítulos.

CAPITULO II

LA TEORÍA SOCIO COGNITIVA DE BANDURA

La teoría socio cognitiva de Bandura (1986), y el concepto de autoliderazgo derivado de dicha teoría, permiten entender la complejidad de las conductas humanas dentro del sistema organizacional. Esta teoría extiende los conceptos de la teoría del aprendizaje y la modificación de conducta, utilizando constructos cognitivos como los mecanismos autorregulatorios y otros procesos de pensamiento que constituyen las llamadas Capacidades Básicas Humanas (Bandura, 1986) que posteriormente se explicarán con detalle.

La base principal de la teoría se encuentra en el modelo de reciprocidad triádica, en el cual se representa cómo se da un intercambio en la relación que se establece entre el individuo, la conducta y el ambiente. Desde este punto de vista, en el contexto organizacional se trata del empleado (que posee unas características únicas de personalidad), el ambiente organizacional (las consecuencias percibidas de las conductas en ese ambiente), y la conducta en sí misma (que puede ser exitosa o no) (Stajkovic y Luthans, 1998, ver figura 2). La influencia relativa de cada uno de los elementos del modelo dependerá de cada actividad, cada individuo y cada circunstancia.

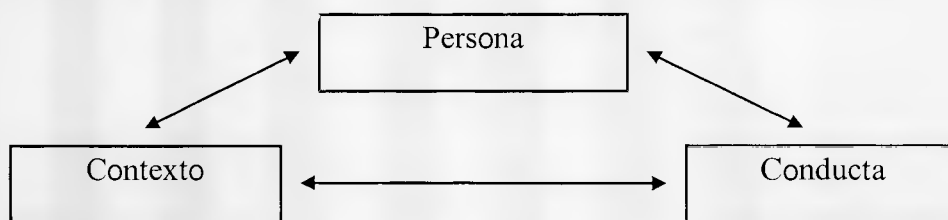


Figura 2

La noción de determinismo recíproco, que reconoce una relación interdependiente entre la conducta del sujeto y el contexto es útil en esta explicación puesto que el sujeto que actúe sobre su medio para ejercer sobre este alguna influencia que controle y guíe su

propia conducta hacia un fin deseado está ejerciendo una forma legítima de autoinfluencia (Manz, 1986) y en última instancia una forma de autoliderazgo.

La teoría socio cognitiva explica los procesos recíprocos de influencia a través de las cinco capacidades humanas básicas: (a) Capacidad de simbolización (b) de anticipación, (c) de aprendizaje vicario, (d) de autorregulación y (e) de autoreflexión. De acuerdo con Stajkovic y Luthans (1998), en el contexto organizacional, los empleados utilizan estas capacidades para influenciarse a sí mismos, de forma tal de poder iniciar, regular y mantener su propia conducta. De esta forma se entiende cómo la teoría del autoliderazgo sienta sus bases en las ideas de Bandura.

1. Capacidad de Simbolización: la utilización de los símbolos permite a las personas procesar y transformar la experiencia visual externa en modelos internos cognitivos que sirven de guía para sus acciones. En el contexto organizacional, específicamente, un gerente se enfrenta con situaciones que requieren la toma de decisiones difíciles en las que puede probar diferentes soluciones simbólicamente antes de llevarlas a cabo, reduciendo así los riesgos de pérdida a través de sus procesos de pensamiento.

2. Capacidad de anticipación: se refiere a la capacidad de los individuos para planificar cursos de acción de cara a un futuro cercano, prever las consecuencias de dichas acciones y establecer metas por sí mismos. Este tipo de pensamiento inicia, guía y adapta las acciones de los individuos, de forma tal que el futuro adquiere una propiedad causal cuando es representado cognitivamente.

3. Capacidad de aprendizaje vicario: de acuerdo con la teoría socio cognitiva, todos los tipos de aprendizaje pueden llevarse a cabo de forma observacional si se llevan a cabo los procesos de simbolización y pensamiento anticipatorio al presentar un modelo que ejecute una conducta de interés. El aprendizaje dependerá de la credibilidad del modelo, y las consecuencias que recibe por sus acciones.

4. Capacidad autorregulatoria: se refiere a la capacidad del sujeto para controlar sus propias conductas a través del establecimiento de sus propios estándares de ejecución (es decir, el nivel de ejecución aspirado), y la evaluación de la discrepancia entre ese estándar y el nivel de ejecución real de forma de mejorarlo. Esto supone que el sujeto no actúa sólo para atender u obedecer a las demandas de otro (en el medio organizacional un gerente, las metas de la organización, etc.), sino que existe una capacidad de

autoinfluencia para llevar a cabo las metas establecidas por sí mismo. De hecho, el éxito de las estrategias que otorgan el poder de decidir y actuar a todos los niveles de la organización tiene sus bases en esta capacidad de autoinfluencia del empleado. Este concepto a su vez desemboca en el constructo de autoliderazgo.

5. Capacidad autorreflexiva: también llamada autorreflexión consciente, permite al sujeto analizar sus experiencias y sus procesos de pensamiento. El empleado al reflexionar sobre su experiencia personal puede generar un conocimiento específico acerca de su contexto y de sí mismo. Existen diferentes formas de llevar a cabo esta tarea, pero la más relevante y de mayor desarrollo teórico es el juicio que tiene el individuo acerca de sus propias capacidades, es decir, las creencias de autoeficacia.

La relación de estas capacidades humanas básicas puede visualizarse en la figura 3, en la misma se refleja cómo cada proceso tiene una relación interdependiente con el otro.

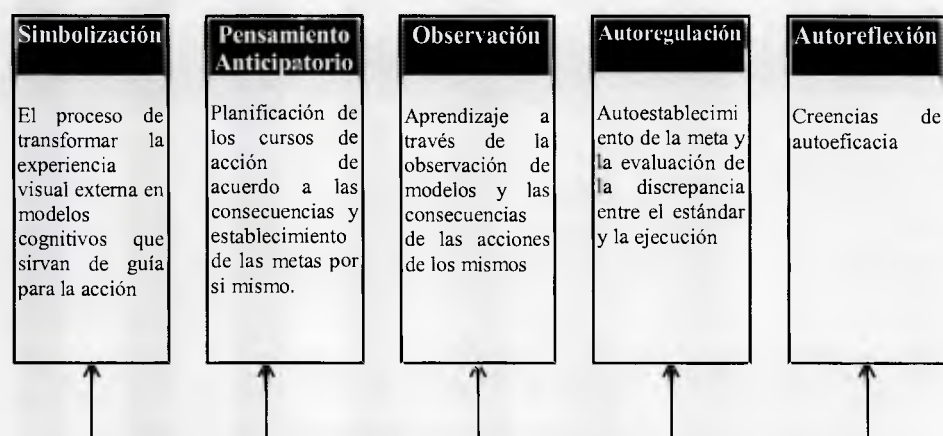


Figura 3.

Capacidades Humanas Básicas de Acuerdo con la Teoría de Aprendizaje Social

Adaptada de Stajkovic y Luthans (1998)

Creencias de Autoeficacia

La autoeficacia, es un concepto involucrado en la noción de autoliderazgo, en el sentido que mencionan Phillips y Gully (1997), estos autores mencionan que existe una relación positiva y significativa entre el autoestablecimiento de la meta (una de las habilidades

básicas del autoliderazgo) y la autoeficacia. La autoeficacia puede ser definida de diferentes formas, Bandura (1986) la definió como los

juicios que las personas tienen acerca de sus capacidades para organizar y ejecutar medios de acción requeridos para lograr un tipo de ejecución dada. Esto se refiere no a las habilidades que tiene el sujeto, sino a lo que cree que es capaz de hacer con esas habilidades

Otra definición más reciente, pero que conserva la esencia de la anterior, es la de Stajkovic y Luthans (1998), para quienes la autoeficacia son

las convicciones individuales que posee el sujeto acerca de las propias habilidades para movilizar sus recursos cognitivos, motivacionales y conductuales para lograr realizar exitosamente una tarea en un contexto dado, quienes se perciben a si mismos como altamente eficaces activaran esfuerzos suficientes para obtener buenos resultados (p. 66).

Como se deduce de las anteriores definiciones, la autoeficacia no es una medida de las destrezas que un sujeto posee, pero sí de lo que un sujeto cree que es capaz de hacer. De acuerdo con Bandura (1997), una misma persona bajo diferentes circunstancias tendrá diferentes niveles de ejecución según la fluctuación de sus creencias de autoeficacia.

Existen tres dimensiones de la autoeficacia que tienen particular importancia para la ejecución

1. **Magnitud:** se refiere al nivel de dificultad y complejidad (bajo, moderado y alto) que un empleado cree que es capaz de cumplir. Los niveles de dificultad de la tarea y la complejidad representan diferentes grados de reto para la ejecución exitosa de una tarea.
2. **Fuerza:** consiste en el nivel de certeza que un empleado tiene de desempeñarse al nivel de la complejidad que percibe en una tarea
3. **Generalidad:** se trata del nivel de eficacia que un sujeto tiene en diferentes tareas que pertenecen a un mismo dominio (por ejemplo los deportes).

Así mismo teóricamente se supone que existen ciertos determinantes o fuentes de la autoeficacia que Bandura (1997) resume en los siguientes:

1. **Experiencias de Dominio de la Tarea:** se trata del único antecedente de la creencia de autoeficacia que provee al sujeto de una información directa sobre su ejecución

ofreciendo la posibilidad de tener juicios más exactos. Esto incluye tanto la percepción de factores situacionales como la concepción de habilidad. Una fuerte sensación de autoeficacia requiere de experiencias pasadas que en su momento necesitaron de altos niveles de esfuerzo y perseverancia para superar la dificultad de la tarea.

2. **Experiencia de Aprendizaje Vicario:** a través de las conductas de un modelo social (con características similares a las del sujeto aprendiz) y de las expresiones de sus pensamientos pueden transmitirse conocimientos y enseñar a los observadores destrezas efectivas y estrategias para manejar las demandas del medio. Esto representa una de las conductas más importantes que el superlíder debe poseer para desarrollar el autoliderazgo en sus empleados.
3. **Persuasión social:** según Bandura (1997) las personas que son convencidas por otros de que poseen ciertas destrezas tienden a movilizar esfuerzos para cumplir con una tarea y cultivar sus potencialidades como un primer paso para mejorar las creencias sobre la propia eficacia.
4. **Estados psicológicos y emocionales:** estos actúan como fuente de información sobre la eficacia personal en tanto los sujetos interpretan los grados de excitación emocional. En muchos casos los sujetos tienden a percibir la activación emocional como signos de vulnerabilidad y disfunción (Stojvick y Luthans, 1998), por el contrario los sujetos con altos puntajes en autoeficacia tienden a interpretar este estado de activación como un alto nivel de energía que permite un buen desempeño en la tarea a realizar (Bandura 1997).

La figura 4 representa gráficamente la relación teóricamente establecida de estas variables con la autoeficacia:

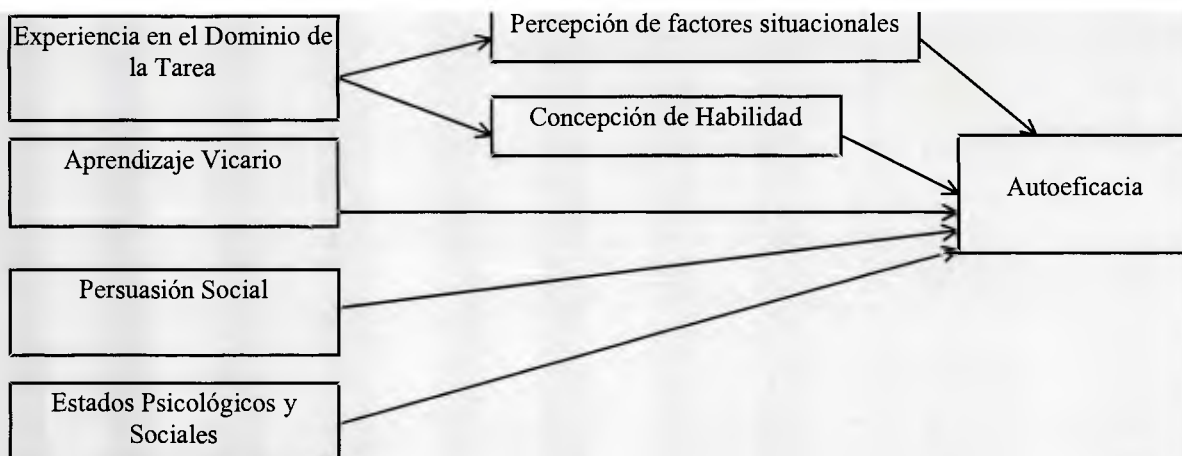


Figura 4. Determinantes de la Autoeficacia

Adaptada de Stajkovic y Luthans (1998)

En otro orden de ideas se ha distinguido la autoeficacia de conceptos como autoestima, autoliderazgo, etc. Por ejemplo, según estudios recientes realizados por Prussia, Anderson y Manz (1997, cp. Anderson y Prussia, 1997), la autoeficacia, considerada aisladamente, no está fuertemente relacionada con el autoliderazgo. El estudio mencionado demostró, por medio de un modelo de ecuación estructural, que ambos conceptos son esencialmente diferentes, puesto que la autoeficacia constituye tan sólo uno de los elementos del autoliderazgo, un elemento cognitivo, asociado a la ejecución de la tarea a través de ciertas habilidades como el autoestablecimiento de la meta (Bandura, 1989, Phillips y Gully, 1997) y las estrategias de pensamiento constructivo.

A partir de la teoría de Bandura (1986, 1997) se han realizado muchos estudios en el ámbito organizacional. Por ejemplo, Bandura y Jourden (1991) realizaron una investigación con 60 sujetos con experiencia gerencial, a quienes se les solicitó que tomaran decisiones complejas en una organización simulada. Los resultados del estudio apoyaron la hipótesis de que diferentes patrones de comparación social afectan los logros en la organización, por medio del impacto que tiene sobre los mecanismos mediadores de autorregulación representados por (a) la autoeficacia percibida, (b) el pensamiento analítico, (c) el establecimiento de metas retadoras y (d) las reacciones de autoayuda con

independencia del género sexual. En general las creencias de autoeficacia pueden facilitar la toma de decisiones complejas, ellas regulan el nivel de motivación de forma directa a través de la movilización y mantenimiento del esfuerzo indirectamente por medio del impacto sobre el establecimiento de metas (Bandura 1988, cp. Bandura 1991).

Este estudio corresponde con lo teóricamente expuesto por Bandura (1991)

en la teoría del aprendizaje social la autoregulación, motivación y funcionamiento cognitivo es gobernado por varios mecanismos autoregulatorios que funcionan conjuntamente (a) las creencias de autoeficacia, (b) la capacidad de ejercer autoinfluencia (como por ejemplo a través del autoestablecimiento de metas retadoras) y (c) la autoevaluación (proceso cognitivo de comparación con el estándar establecido por el sujeto que desencadena proceso de autoreforzamiento o autocastigo).

El reconocimiento del proceso de autoreforzamiento como proceso de autoinfluencia es una de las bases del constructo de autoliderazgo en tanto el mismo sujeto puede sustituir una de las principales funciones del líder (Manz, 1980).

Por otra parte, Martocchio y Judge (1997), en un estudio que utilizó una muestra de 97 empleados sometidos a un entrenamiento sobre un programa de computación, comprobaron que las creencias acerca de la autoeficacia antes y después del entrenamiento, era una de las variables que mediaba la relación entre la consciencia (como rasgo de personalidad) y el aprendizaje de a tarea.

Adicionalmente y tal y como mencionan Frayne y Latham (1987), la autogerencia permite el desarrollo de las habilidades de autoobservación para comparar la conducta con el nivel de ejecución que previamente fue determinado por el sujeto, así como las habilidades para la administración de reforzamientos y castigos concomitantes al logro o no de la meta planteada. Estos son mecanismos de autorregulación que forman parte de la teoría del autoliderazgo y que previamente han sido analizados en parte por la teoría de la reciprocidad triádica de Bandura.

En este sentido, el estudio de Fryne y Lathman (1987), demostró que el entrenamiento de los empleados en destrezas de pensamiento autorregulatorio para manejar obstáculos sociales y personales aumenta su autoeficacia percibida permitiendo al sujeto entrenado influir sobre su propia conducta.

Las investigaciones hasta ahora reseñadas evidencian que existen variables internas que median las relaciones que establece el individuo con su medio. La capacidad autorreflexiva, representada en las creencias de autoeficacia, y la capacidad autorregulatoria, reflejada fundamentalmente en la autodeterminación de la meta, forman parte esencial del componente cognitivo de la teoría del autoliderazgo.

Además, según Bandura (1991), las personas con una fuerte sensación de autoeficacia focalizan su atención en analizar y figurarse soluciones positivas a los problemas que debe resolver en contraste con aquellas personas que tienen bajos niveles de autoeficacia, puesto que estas hallan en sus deficiencias personales la oportunidad para crear e imaginar escenarios de fracaso ante la tarea. Los pensamientos adversos intrusivos generan una activación de reacciones de estrés y ello obstaculiza el uso adecuado de las destrezas cognitivas (Sarason, 1975, cp. Bandura y Wood, 1989) esto se relaciona directamente con las estrategias de patrones de pensamiento constructivo.

Para Bandura (1997) se puede resumir el cuerpo de investigación sobre los diferentes efectos de la autoeficacia en los siguientes hallazgos: las personas con una baja sensación de autoeficacia en un dominio dado no se desenvuelve con facilidad en tareas complejas, puesto que las mismas son percibidas como obstáculos personales. Estas personas tienen bajas aspiraciones y cuando se encuentran ante tareas difíciles piensan en sus deficiencias personales, los obstáculos que encontrarán y todos los tipos de respuestas adversas que pueden recibir y ejecutar, en lugar de concentrarse en cómo podrían desempeñarse exitosamente. Puesto que perciben la ejecución deficiente como una muestra de sus aptitudes deficientes no requieren de muchas fallas para perder la fe en sus capacidades. A su vez son víctimas fácilmente de la depresión y la ansiedad.

En contraste, una fuerte sensación de autoeficacia aumenta los logros personales y el bienestar psicológico de muchas formas. Las personas con plena seguridad en sus capacidades en un área particular perciben las tareas difíciles mas como un reto que como un obstáculo. Estas personas se establecen metas retadoras y se mantienen perseverantes en situaciones complejas. Si fallan rápidamente recuperan su sensación de eficacia, atribuyen sus fracasos al poco esfuerzo o a deficiencias en el conocimiento y suponen que las destrezas son desarrollables. La sensación de autoeficacia estimula la consecución de logros personales, disminuye el estrés y la vulnerabilidad a la depresión.

Por otra parte, se considera que las destrezas del autoliderazgo pueden ser aprendidas por los sujetos a través del aprendizaje vicario, los empleados no sólo aprenden conductas deseables a través de esta vía sino que se motivan al ver que a otros son reforzados por tener conductas que reflejan autoliderazgo.

La siguiente afirmación de Bandura y Wood (1989) ilustra la relación de la teoría socio cognitiva con la teoría del autoliderazgo: “en el ejercicio de controlar la organización, quienes toman las decisiones tienen que dominar modos efectivos de movilizar el esfuerzo conjunto de otros, mientras que a nivel individual se necesita regular las propias motivaciones y acciones”. Para Manz y Sims (1991) la autorregulación se asocia a la posibilidad de enseñar a otros a regularse a si mismos para actuar efectivamente.

CAPITULO III

EL AUTOLIDERAZGO

La teoría del autoliderazgo se desarrolla al tomar en consideración las características personales que son necesarias para el buen desempeño como líder. Esta teoría surge como una consecuencia de los desarrollos teóricos y prácticos con una tendencia hacia la implementación de equipos de trabajo autogerenciados, cuyo líder debía tener las características particulares del "superlíder" mencionado por Manz y Sims (1991),

El autoliderazgo es una de esas dimensiones personales y se refiere a cómo los individuos ejercen influencias sobre ellos mismos, sobre su motivación y autodirección, de forma tal que se comporten de una forma deseable para el cumplimiento de ciertas metas y tareas (Manz, 1992; cp. Anderson y Prussia, 1997). Para el autor esto es posible en tanto el sujeto utilice estrategias centradas en conductas y pensamientos que inicien y dirijan la ejecución tanto en el ámbito laboral como personal. Según Markham y Markham (1995) detrás de la capacidad de ejercer el liderazgo sobre si mismo, está la habilidad para controlar conscientemente procesos automáticos (o inconscientes) como son la cognición, la imaginación y los pensamientos.

Se trata entonces de un conjunto de estrategias que permiten desarrollar una habilidad progresivamente y que sienta sus bases tanto en la teoría de Bandura como en las teorías sobre mecanismos autorregulatorios (Manz, 1986). Para este autor existen dos visiones de control: uno organizacional y otro individual. El sistema de control organizacional en su forma mas básica provee estándares de desempeño, mecanismos de evaluación y sistemas de reforzamiento y castigo (Lawler 1976, cp. Manz 1986). De forma similar los sujetos poseen unos estándares personales autogenerados, están comprometidos con un sistema de autoevaluación y se autoadministran refuerzos y castigos en el manejo de sus actividades diarias que aunque actúan de forma automática y no consciente esto no los hace menos poderosos.

El punto importante es que la organización tiene sistemas de control que influyen en las personas, pero esos sistemas no tienen un acceso directo al sujeto, esto puede observarse en la figura 5:

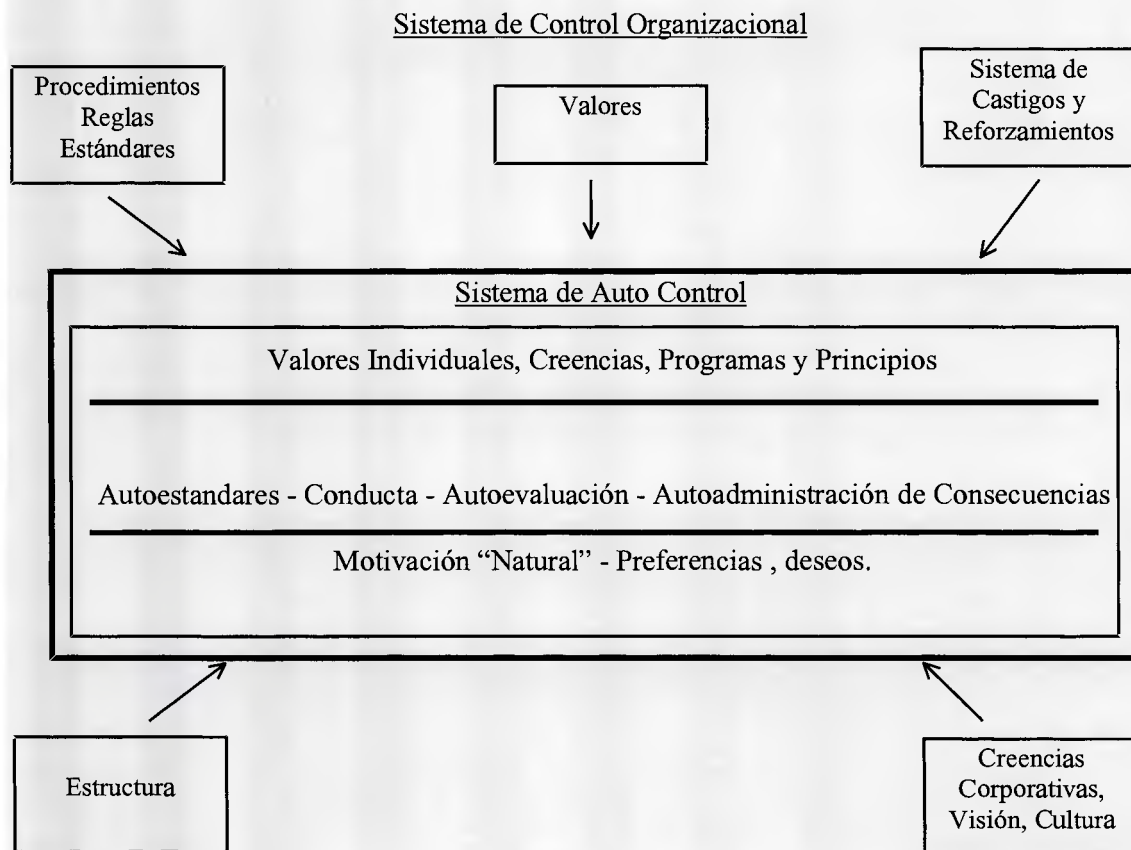


Figura 5. Adaptada de Manz, 1986

La figura 5 muestra tanto el sistema de regulación externa (Estándares, reglas, cultura organizacional, estructura, sistema de reforzamiento y castigo) como el sistema de autorregulación, que en última instancia, es el punto de control, puesto que la influencia que ejerzan los mecanismos de control externos son indirectos en tanto la conducta del sujeto dependen en gran medida de los mecanismos internos y del valor intrínseco que el sujeto otorga a la tarea.

Manz (1986) propone el concepto de autoliderazgo, y con él tres elementos críticos que distinguen y contribuyen a su comprensión.

- a) El autoliderazgo permite obtener un alto estándar de autoinfluencia.
- b) Incorpora el papel de la motivación intrínseca.
- c) Sugiere algunas estrategias adicionales para el autocontrol.

En la teoría propuesta por Manz (1992; cp. Anderson y Prussia, 1997; Manz y Sims, 1991) se plantean tres categorías diferentes y complementarias de autoliderazgo que, según lo mencionado por Manz y Sims (1991), permiten regular y ordenar estrategias conductuales y cognitivas para aumentar el valor de la propia efectividad personal. Estas estrategias son (a) las estrategias focalizadas en la conducta, (b) las estrategias de reforzamiento natural, y (c) las estrategias y patrones de pensamiento constructivo.

1. Estrategias focalizadas en la conducta: se refieren a las acciones emprendidas por el sujeto cuyo objetivo es organizar y dirigir su propio trabajo más efectivamente, uno de los pilares fundamentales de este tipo de estrategias es su basamento en las consecuencias de las conductas. Específicamente, estas estrategias se centran en las habilidades específicas que resultan indispensables para la realización de tareas necesarias pero no placenteras. Estas habilidades se mencionan a continuación:

1.1 Autoobservación: consiste en observar y acumular información acerca de las conductas específicas que se desean cambiar. Esta habilidad permite a las personas prestar la atención suficiente a la tarea realizada y mantener constante la buena ejecución de la misma. Así mismo hace posible que el sujeto extraiga datos de la experiencia que ofrecen claves sobre cuál es la dirección en la cual debe modificar una conducta para llegar a un fin.

1.2 Autoestablecimiento de metas: consiste en el establecimiento de la meta y el nivel que se desea alcanzar en la ejecución de la tarea por el propio sujeto, y no por entes

externos. Una meta ha sido definida de diferentes formas según se evidencia en la revisión realizada sobre este tópico por Locke, Shaw, Saari y Lathman (1981):

“Una meta es lo que el sujeto está tratando de cumplir, es el objetivo o blanco de una acción. Este concepto puede estar relacionado con el de estándar de ejecución (medida para evaluar el desempeño), cuota (un mínimo monto de trabajo o producción), norma de trabajo (un estándar de desempeño aceptable definido por el equipo de trabajo) tarea (una parte del trabajo a ser logrado)” (pag 126)

El establecimiento de metas forman parte de la rutina diaria de todo individuo y se trata de una de las variables que mas se ha sometido a investigación. Así Locke, Shaw, Saari y Lathman (1981) al realizar una revisión de las investigaciones, tanto de laboratorio como de campo, llevadas a cabo entre 1969 y 1980 acerca del efecto del establecimiento de la meta sobre la ejecución de la tarea, resumieron investigaciones relativas a los efectos del establecimiento de varios tipos de metas u objetivos en la ejecución de la tarea y los factores que influyen la efectividad del establecimiento de meta, tanto a nivel académico como organizacional. Se encontró que en el 90% de los estudios realizados se llegó a la conclusión de que el establecer metas retadoras y específicas conllevan a un alto nivel de ejecución, más que establecer metas fáciles, metas no claras o no tener ninguna meta.

El establecimiento de metas es a su vez una parte esencial de la teoría del aprendizaje social de Bandura (1977 cp. Locke, Shaw, Saari y Lathman, 1981). De hecho, Bandura (1987) plantea que las creencias de autoeficacia actúan de forma indirecta sobre la motivación a través de su efecto sobre el autoestablecimiento de la meta. Igualmente se ha concluido que el autoestablecimiento de la meta es un regulador inmediato de las acciones humanas.

Según Locke, Shaw, Saari y Lathman, (1981), las metas afectan la ejecución porque “dirigen la atención, movilizan los esfuerzos, incrementan la persistencia y motivan el desarrollo de estrategias”, esto aumenta su probabilidad en la medida en que la meta sea establecida por el propio individuo o, de ser asignada, sea aceptada por el mismo.

Por su parte, Phillips y Gully (1997) en una investigación realizada con una muestra de 405 estudiantes, relacionaron las variables orientación a la meta, habilidades, necesidad de logro y locus de control con la autoeficacia y el nivel de ejecución de la meta. Tal y como se puede ver en la figura 6, se halló una correlación positiva y

significativa (0.23) entre la autoeficacia y la buena ejecución de la tarea. Dicha relación se encontró mediada por la autodeterminación de la meta, puesto que existía una relación positiva y significativa entre esta variable y la autoeficacia (0.51) y entre esta variable y la ejecución (0.21)

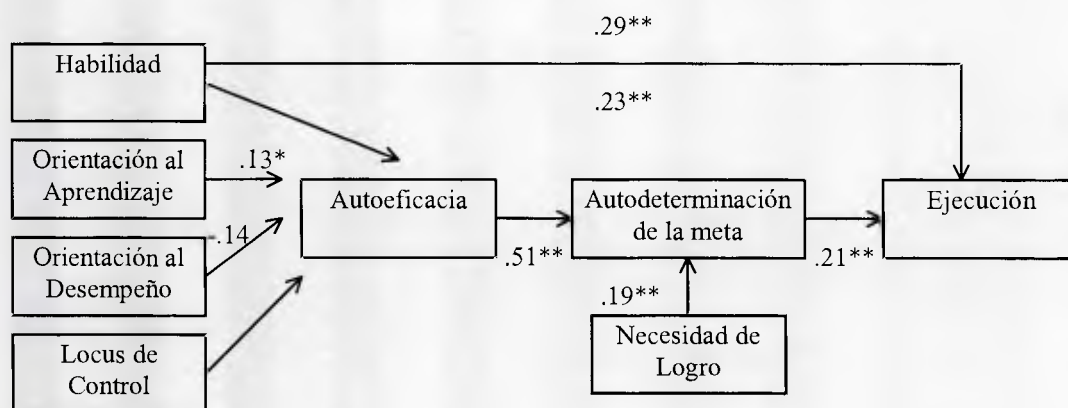


Figura 6. Adaptada de Phillips y Gully (1997)

Esta investigación demuestra que el autoestablecimiento de la meta es una importante variable mediadora. Según Manz y Sims (1989) el empleado al fijarse metas en su trabajos tanto de realización inmediata como a largo plazo en su carrera, establece prioridades y toma su propia dirección.

1.3 Autoguía: esta habilidad se focaliza en el uso de notas y listas por parte del sujeto que lo mantengan alerta acerca de cuan buena ha sido la propia ejecución. Se trata de modificaciones en el contexto que sirvan de clave para facilitar la conducta deseada. Estas modificaciones ambientales, según Manz y Sims (1989) permiten estimular acciones deseables y disminuir las indeseables. Esto incluye acciones como limitar las interrupciones en la jornada laboral, establecer equipos con personal competente, organizar el tiempo con horarios, etc.

1.4 Autoreforzo: se refiere a la posibilidad que tiene el individuo de determinar las contingencias positivas que seguirán a una buena ejecución. El sujeto tiene la oportunidad de establecer, según sus valores personales, sus reforzadores.

1.5 Autocastigo: consiste en la utilización del propio individuo de contingencias desagradables en consecuencia a una pobre ejecución de la tarea.

1.6 Autopenalización: hace alusión al impedimento por parte del mismo sujeto de reforzadores positivos cuando ha existido una ejecución pobre de la tarea.

Las destrezas antes señaladas como propias de las estrategias focalizadas en la conducta tienen su fundamento en la consciencia y la comprensión que el sujeto posee acerca de por qué actúa de una forma deseable o no. En el ámbito organizacional, Church (1997) la denominó "autoconsciencia gerencial", y la definió como la habilidad del empleado para reflejar exactamente en las evaluaciones que hace de sí mismo, sus propias conductas y habilidades, tal como son manifestadas en las interacciones que se dan en el lugar de trabajo.

En lo que respecta a la relación entre la autoconsciencia gerencial y el nivel de ejecución, este autor realizó una investigación en la cual utilizó una muestra de 134 gerentes catalogados por las empresas para las cuales trabajaban como de alta ejecución, y 470 catalogados como de ejecución promedio, el autor encontró que aquellos gerentes catalogados como de alta ejecución obtuvieron puntajes significativamente más elevados en cuanto a la autoconsciencia (a nivel organizacional), que aquellos catalogados como de ejecución promedio.

Esto permite concluir que la autocoscencia es una destreza importante para la excelencia gerencial, así los mejores gerentes deberán estar más orientados a evaluar e imponerse a sí mismos niveles mínimos a su propia conducta y a conocer el impacto que la misma tiene sobre otros. Tal y como mencionan Derr y cols. (1988; cp. Church, 1997), en una organización, los sujetos con un alto nivel de ejecución y con alto potencial deberán también mostrar altos puntajes en los cuestionarios de autoconsciencia gerencial porque, presumiblemente, ellos ya se han identificado como posibles gerentes y están frecuentemente en oportunidad de demostrarlo.

Otro concepto asociado a las estrategias focalizadas en la conducta es el de "automonitoreo", en este sentido, Briggs y Cheek (1988; cp. Church, 1997) proponen que los sujetos se diferencian en el grado con el cual ellos regulan y controlan activamente sus conductas en presencia de otros; en consecuencia sujetos, con bajos niveles de automonitoreo tienden a comportarse acordes con sus propios estados internos más que

con respecto a las claves de acción externa, y sujetos con altos niveles de automonitoreo se comportan en forma opuesta, esto es, ellos se manejan más por las situaciones interpersonales que por sus propias convicciones internas. En relación con la autoconciencia gerencial, los sujetos con tendencia al automonitoreo tienden a evaluar sus propias conductas en el lugar de trabajo.

2.Estrategias de Reforzamiento Natural: se refieren a, por una parte, la percepción preferencial de la parte positiva y placentera del trabajo más que a la parte negativa. Esto incluye pensar en la tarea más como una oportunidad que como un obstáculo, creer y disfrutar del trabajo por su propio valor, incluir tareas disfrutables y placenteras dentro del ambiente de trabajo o modificar dichas tareas. Todo ello trae como consecuencia un incremento en la competencia percibida, el autocontrol y la responsabilidad.

Las estrategias de reforzamiento natural están relacionadas con el tipo de meta que el sujeto desea lograr: (a) orientación a la ejecución (b) orientación al aprendizaje. En este sentido se ha observado que los sujetos orientados al aprendizaje tienden a tener un mejor desempeño que aquellos sujetos cuya motivación principal es la ejecución de la tarea. Esto está estrechamente relacionado con las estrategias de reforzamiento natural puesto que se trata de centrarse en la tarea como oportunidad de aprendizaje.

Colquitt y Simmering (1998) realizaron un estudio con una muestra de 103 sujetos sometidos a un entrenamiento registrándose, antes y después, la motivación al aprendizaje, la valencia, la expectativa, la consciencia y la orientación a la meta. Se encontró que el tipo de orientación (al aprendizaje o a la meta) modera la relación entre el nivel de ejecución y la expectativa y valencia de los resultados esperados durante el proceso de aprendizaje. Adicionalmente, en el estudio mencionado anteriormente de Phillips y Gully (1997) se constató que la orientación a la meta de aprendizaje estaba positivamente relacionada con la autoeficacia (0.13), al contrario de la orientación centrada en la ejecución (- 0.14) , tal y como se puede observar en la figura 1

3.Estrategias y Patrones de Pensamiento Constructivo: consisten en establecer y cambiar patrones de pensamiento en vías positivas por medio del autoanálisis, el mejoramiento del sistema de creencias, la creación de imágenes mentales focalizadas en

la ejecución positiva de la tarea y el planteamiento de autoafirmaciones que faciliten y motiven la ejecución. Es decir, crear vías que incrementen el valor de una tarea de modo que su realización se disfrute y sea reforzante en si misma (Manz y Sims, 1991), todo esto es posible centrando el pensamiento en elementos de la tarea como la variedad, el reto y el aprendizaje (Manz, 1986)

Esta destreza está centrada en tres competencias cognitivas (Manz y Sims, 1989): (a) la capacidad del sujeto para cambiar su sistema de creencias, (b) la capacidad del individuo para crear imágenes mentales orientadas a cómo ejecutará exitosamente una tarea y (c) los diálogos internos establecidos por el sujeto que le facilitan encontrar la solución a un problema determinado. Esto permite el aumento de la persistencia al aumentar las creencias de autoeficacia con un resultado final de mejoramiento en la ejecución por parte del sujeto (Manz, 1986).

Tal y como se puede ver en lo anteriormente expuesto, la teoría del autoliderazgo contempla una parte conductual, representada por las estrategias focalizadas en la conducta y otra cognitiva representada por las estrategias de reforzamiento natural y las estrategias y patrones de pensamiento constructivo. Esto responde al hecho de que la teoría del autoliderazgo tiene sus bases en la teoría socio cognitiva de Bandura (1986). Además, obviamente se trata de un constructo multidimensional, que se diferencia de otros constructos como la autogerencia, sobre todo por incorporar no sólo los elementos externos sino variables como los aspectos cognitivos y motivacionales.

Según el planteamiento de Shipper y Manz (1992) se puede afirmar que desarrollar las dimensiones de autoliderazgo en una persona permitirá un mejor desenvolvimiento de los individuos en los grupos de trabajo. Teóricamente y apoyado en las experiencias prácticas de los autores (Shipper y Manz, 1992, Manz, 1989) esto se lograría a través de la aplicación por parte del mencionado superlider (Manz y Sims, 1991) de las siguientes estrategias:

- a) Modelar las conductas de autoliderazgo.
- b) Facilitar el autoestablecimiento de metas y la creación de patrones de pensamiento constructivo.
- c) Reforzamiento del autoliderazgo.

- d) Facilitar una cultura organizacional que promueva el autoliderazgo.
- e) Diseñar un sistema de soporte tanto a nivel de tecnología como a nivel de equipos de trabajo.

En resumen la teoría del autoliderazgo sienta sus bases en la teoría de aprendizaje social de Bandura, los mecanismos autorregulatorios y propone una serie de estrategias por medio de las cuales se hace patente la autoinfluencia y el desarrollo de estos procesos por parte del empleado como el medio por el cual un “superlider” puede ejercer sus funciones a plenitud.

Tal y como plantean Shipper y Manz (1992) se puede decir que desarrollar las dimensiones de autoliderazgo en una persona, permitirá un mejor desenvolvimiento de los individuos en los grupos de trabajo, es por ello que el desarrollo de un instrumento de medición de este constructo cobra importancia.

Críticas a la teoría

El constructo autoliderazgo ha sido blanco de diferentes críticas que son resumidas en una revisión teórica realizada por Markham y Markham (1995) en la que se analizan diferentes teorías de liderazgo a la luz de la perspectiva de análisis multinivel, esto es, el alcance de explicación de un proceso que hace una teoría desde un nivel individual, uno diádico, uno grupal y por último organizacional. Para estos autores, el autoliderazgo, como teoría de la nueva ola, no posee un alcance mas allá del nivel individual, puesto que el nivel diádico (relación superior subordinado), y grupal (normas y procedimientos, procesos de influencia) aparentemente no queda claro. La respuesta a esta crítica la ofrece Manz y Sims (1987) en las conclusiones que se obtienen en un estudio ya mencionado en un apartado anterior en el cual el papel del líder del equipo autogerenciado está en promover las conductas de autoliderazgo, tal y como lo mencionan posteriormente Manz y Sims (1991).

La segunda crítica que se hace sobre la teoría es si realmente se trata de un constructo diferente al de autogerencia. Para Markham y Markham (1995) esta distinción es superflua. Para Neck (1998) se trata de dos perspectivas diferentes, si se hace referencia a los autores (Manz, 1986; Neck y Manz, 1996, cp. Neck, 1998) estos

mencionan que la autogerencia es “un conjunto de estrategias conscientemente aplicadas para manejar la propia conducta reduciendo discrepancias con un estándar de ejecución existente” (Manz, 1986, pág. 588). Esto indica un nivel de autoinfluencia moderado en tanto se refiere a estándares que no necesariamente han sido establecidos por el propio sujeto. Por su parte el autoliderazgo incluye no sólo el mecanismo de autogerencia, sino que anexa la cognición puesto que le otorga importancia tanto al valor natural de la tarea como a los pensamientos que se tienen con respecto a la misma. El tomar en cuenta a la vez a los estándares internos y externos lo convierte en una forma más avanzada de autoinfluencia.

Otro de los tópicos clave que ha sido discutido por los autores es si el autoliderazgo es considerado un rasgo de personalidad, por lo tanto estable, o si se trata de una habilidad que se puede desarrollar con el entrenamiento adecuado (Markham y Markham, 1995, 1998; Neck, 1998). Para Markham y Markham (1995) esto no está claramente establecido por el autor, de hecho, aparentemente, según estos autores, existe cierta similitud en la redacción de los ítems que pretenden medir autoliderazgo y aquellos que componen la escala de “Percepción y Juicios” del Test de Indicador de Tipos Mayer Briggs así como con los ítems que pretenden medir el rasgo “Consciencia” del Modelo de los Cinco Factores de Personalidad.

Sin embargo Neck (1998) aclara lo propuesto por Manz (1986), este último autor menciona que “el autoliderazgo se conjuga en una serie de estrategias que permiten al sujeto conducirse a si mismo a la realización de un trabajo que no necesariamente es motivante en si mismo” (Manz, 1989, Manz, 1986, cp. Neck, 1998), esto coloca al constructo autoliderazgo en un nivel de habilidad o destreza que puede cambiar o desarrollarse.

Otro argumento a favor de la conceptualización del autoliderazgo como una habilidad es el hecho de que existen estudios de entrenamiento en estrategias de autoliderazgo, tanto a nivel conductual como a nivel cognitivo (Neck y Manz, 1996, cp. Neck 1998), un ejemplo es el estudio realizado por Lathman y Fryne (1989) en el cual entrenó a un grupo de 20 empleados públicos en destrezas autogerenciales como medio para incrementar su asistencia al trabajo, los resultados revelaron que el aumento tanto de las creencias de autoeficacia como de la asistencia al trabajo se mantuvo en el tiempo

que duró el estudio (nueve meses), el grupo control fue entrenado tres meses después, por otro facilitador, logrando los mismos resultados.

El hecho de tener una visión de habilidad con respecto al autoliderazgo no niega su relación con los rasgos de personalidad. Existe una relación de la escala de Consciencia (del modelo de los cinco factores de personalidad) y el autoliderazgo demostrada en un estudio realizado por Stewart, Carson y Cardy (1996) que utilizó una muestra de 130 sujetos empleados de una empresa del ramo hotelero, con edades comprendidas entre los 16 y los 69 años. El mismo consistió en una primera fase en la evaluación, por parte de los supervisores, de las conductas autodirigidas de todos los sujetos, los mismos llenaron autorreportes del rasgo consciencia. Posteriormente, en una segunda fase, se realizó un entrenamiento en destrezas de autoliderazgo utilizando sólo 48 sujetos que sirvieron de grupo control. La tercera y última fase fue nuevamente la evaluación de conductas de autodirección de toda la muestra. Se encontró que el rasgo consciencia correlaciona positiva y significativamente con la evaluación de conductas autodirigidas. A su vez se encontró que los sujetos con bajos puntajes en consciencia pueden mejorar su conducta autodirigida más que aquellos que tienen altos puntajes.

Sin embargo se ha estudiado que las diferencias individuales en cuanto a personalidad, nivel de habilidad para la tarea y las expectativas de autoeficacia pueden impactar el nivel de autoliderazgo que un sujeto pueda presentar en un momento dado

Una implicación importante de este estudio, según Neck (1998) es que es consistente con la teoría del aprendizaje social, la conducta autodirigida es dependiente de las características individuales (consciencia) y de la influencia del medio ambiente (entrenamiento en autoliderazgo). Markham y Markham (1995) al considerar que autoliderazgo y consciencia podrían llegar a ser sinónimos están dejando de lado que existen no sólo influencias internas sino externas sobre la conducta (Neck, 1998).

Por otra parte existe otra crítica importante, para Markham y Markham (1995) es imposible la aplicación del concepto de autoliderazgo a menos que se encuentre con una cultura organizacional que lo soporte, lo cual, tal y como lo plantean sus autores (Manz y Sims, 1987; Manz y Sims, 1989) es cierto, pero esto no implica la imposibilidad de la aplicación del concepto, sino una variable a considerar para poder realizar cualquier cambio organizacional.

Una de las limitaciones mencionadas tiene que ver con el alcance de la aplicación del concepto de autoliderazgo, en otras palabras existe la duda, para algunos autores, sobre si el desarrollo del autoliderazgo es aplicable a todos los casos, o por el contrario su aplicación depende de ciertas variables. La respuesta la ofrecen los mismos autores Manz y Sims (1989) cuando realizan la siguiente afirmación:

“es ingenuo asumir que confiar en el autoliderazgo es apropiado en todas las circunstancias. Muchos factores situacionales influyen en la pertinencia de desarrollar o no habilidades de autoliderazgo en los subordinados: (a) la naturaleza de la tarea (b) la utilidad del tiempo y (c) la importancia del desarrollo de los subordinados”. (pág xx)

Dado que el autoliderazgo está enmarcado en un contexto de liderazgo participativo, según Manz (1980) será conveniente su aplicación cuando:

- a) El problema no sea muy estructurado
- b) La información es necesaria para los subordinados
- c) La información debe ser aceptada por los subordinados para asegurar su implementación.
- d) Los empleados comparten metas organizacionales.
- e) Cuando la tarea es de naturaleza creativa o intelectual.

Finalmente la crítica hecha a la teoría del autoliderazgo que mas compete a este estudio es la realizada a los indicadores e instrumentos de medida del constructo. A este respecto se puede decir que existe muy pocas investigaciones en esta área (Markham y Markham, 1998) aparte de las apreciaciones de los superiores, y el instrumento desarrollado por Cox (1992, cp. Markham y Markham, 1998), aunque este último no ha sido publicado. Una medida relacionada fue desarrollada por Manz y Sims (1987), la escala recibe el nombre de Escala de Conductas del Líder en Equipos Autogerenciados y refleja 21 conductas identificadas a través de la entrevista y la observación. Sin embargo este es un instrumento incompleto en tanto sólo toma en cuenta la apreciación que tienen los subordinados que trabajan en un esquema de equipo autogerenciado de las conductas de su líder. Anderson y Prussia desarrollan un instrumento que puede ser aplicado a diferentes tipos de sujeto, y que consiste no en una evaluación de la actuación de otro, sino un autorreporte del propio desempeño en las diferentes categorías

teóricamente establecidas. Este instrumento, objeto de este estudio, será explicado en detalle en otro apartado.

CAPITULO IV

RELACION DEL AUTOLIDERAZGO CON OTROS CONCEPTOS

Uno de los conceptos asociados al autoliderazgo, que ha sido ampliamente estudiado (Fryne y Lathman, 1987, Lathman y Fryne, 1989) es el concepto de "autogerencia". El autoliderazgo se extiende mas allá de este término, el cual se define como el conjunto de estrategias y técnicas que las personas utilizan para alcanzar resultados previamente seleccionados (Kazdin, 1989 cp. Martínez y Yáber, 1998). Para Manz y Sims (1980) la autogerencia es el grado en el cual los miembros de una organización toman la responsabilidad de manejar aspectos de su trabajo como la planificación, organización y control del mismo mas allá de la mera ejecución de sus tareas, con el fin de acercarse lo más posible a un estándar de ejecución que puede o no haber ayudado a establecer.

Como se mencionó anteriormente y tal y como se puede observar en la figura 1, el autoliderazgo incluye al proceso de autogerencia. Pero constituye una visión mas interna de control en tanto los estándares que el sujeto desea lograr son los establecidos por el mismo y contempla los pensamientos de autoliderazgo.

Otra diferencia fundamental es el rol de la motivación intrínseca del trabajo, por un lado la autogerencia enfatiza diferencia entre el reforzamiento y la tarea (es decir el segundo es consecuencia del primero) El autoliderazgo explícitamente reconoce el refuerzo inherente a la ejecución de la tarea (Manz, 1986), de hecho tal y como se mencionó anteriormente existe un conjunto de estrategias denominadas estrategias de reforzamiento natural las cuales incluyen disfrutar del trabajo por su propio valor.

En pocas palabras, retomando la noción inicial de autogerencia propuesta por Kazdan (1989, cp. Martínez y Yáber 1998) esta se encuentra relacionada con el cómo realizar una tarea y el autoliderazgo está abocado al qué y por qué realizarla (Markham y Markham, 1995).

La autogerencia se compone de habilidades de gerencia personal (ver figura 7), cuya aplicación estratégica está directamente relacionada con el nivel de productividad, al

menos esto es lo que puede deducirse de la propuesta realizada por Yáber y Mallot (1998, c.p. Martínez y Yáber, 1998), en el contexto académico, en la cual se concluye que “La aplicación frecuente de las estrategias de gerencia personal eventualmente contribuirán a mejorar el desempeño académico”. Probablemente esta conclusión pueda extrapolarse al medio organizacional.

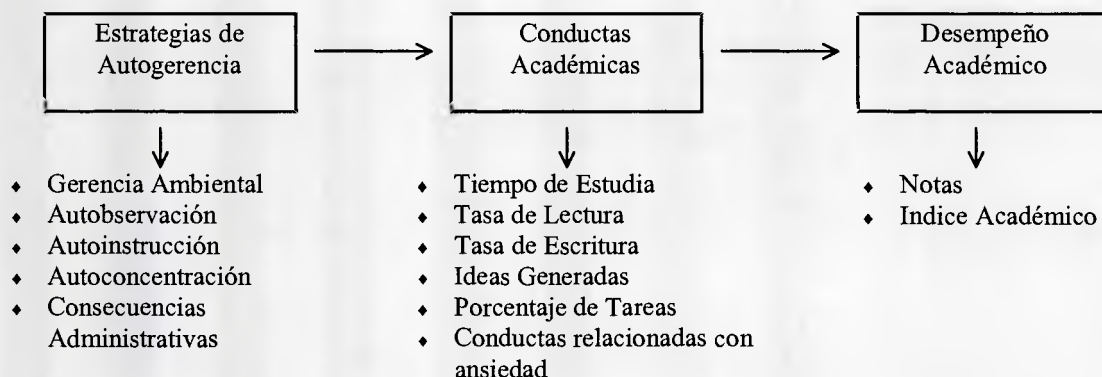


Figura 7 Modelo de Auto gerencia del Desempeño Académico

Adaptado de Yáber y Mallot (1998 cp. Martínez y Yáber, 1998)

Otro concepto que guarda una estrecha relación con el autoliderazgo es el de “empowerment”, definido por Robbins (1994) como la cesión de poder y acción a los empleados de todos los niveles de la organización.

Klecker y Loadman (1998) realizaron un estudio para probar la efectividad de una escala de participación y “empowerment” en maestros (School Participant Empowerment Scale) utilizando una muestra de 3113 sujetos. Los autores encontraron seis factores principales del “empowerment”: (a) estatus (respeto y admiración por parte de otros colegas) (b) autonomía (libertad para controlar la vida profesional y tomar decisiones), (c) impacto (habilidad para influenciar la vida de la escuela), (d) desarrollo profesional (oportunidad para desarrollar y expandir sus perspectivas y habilidades), (e) toma de decisiones (participación en toma de decisiones importantes en la vida escolar) y (f) autoeficacia.

En este estudio no se encontraron diferencias por género, por lo cual se asume, dada la estrecha relación teórica que el concepto de “empowerment” tiene con el de

autoliderazgo, que probablemente tampoco se encuentren diferencias debidas al género sexual al medir este último constructo.

En opinión de Brower (1994, c.p. Anderson y Prussia, 1997) este estilo organizacional provee a cada empleado autoridad, responsabilidad, una visión compartida de las metas de la organización y la capacitación para cumplir sus tareas, en consecuencia el estilo de sesión de poder de actuar y decidir a todos los niveles, fomenta y provee al trabajador del contexto adecuado para que desarrollen y ejerciten sus capacidades de autoliderizarse.

Finalmente otro concepto asociado al autoliderazgo es el de consciencia, tomado como rasgo de personalidad, perteneciente a los llamados cinco grandes factores de la personalidad de McCrae y Costa (1987 cp. Colquitt y Simmering, 1998) que se relaciona con sujetos que se describen como: confiables, trabajadores, autodisciplinados, perseverantes y metódicos. Este rasgo, se ha sido relacionado con una buena ejecución en el trabajo, con la mediación de las expectativas y la escogencia de la meta (Gellatly, 1996; Martocchio y Judge, 1997). En relación con este último aspecto, Barrick, Mount y Strauss (1993) encontraron que sujetos que obtenían altos puntajes en consciencia tendían a establecer metas más retadoras que aquellos que obtenían bajos puntajes en consciencia. En un apartado anterior se explicó la relación de este rasgo de personalidad con el autoliderazgo, dejando claro que son términos diferentes en tanto el autoliderazgo es una destreza, sin embargo están relacionados entre si, esto se evidencia en el estudio de Stewart, Carson y Cardy (1996) en el cual se observó que era más efectivo el entrenamiento de autoliderazgo en sujetos con bajos puntajes en la escala que pretende medir este rasgo.

En síntesis, los constructos de autogerencia, "empowerment" y consciencia están relacionados con el autoliderazgo en tanto (a) ofrecen oportunidad de desarrollar las destrezas cognitivas del autoliderazgo, como en el caso del "empowerment", (b) permiten desarrollar conductas asociadas, como en el caso de la autogerencia y (c) predisponen al sujeto a actuar de forma consistente en lo referente a la perseverancia y sistematización de su trabajo.

MÉTODO

OBJETIVO GENERAL

La presente investigación tiene como objetivo principal la traducción y adaptación al castellano del cuestionario de Autoliderazgo de Anderson y Prussia (1997) para su posterior análisis psicométrico de confiabilidad y validez, utilizando una muestra de gerentes de ambos sexos de empresas de diferentes niveles académicos y edades que laboren en la Zona Metropolitana de Caracas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Traducir y adaptar al castellano el cuestionario original
2. Calcular los estadísticos descriptivos y la distribución de los puntajes totales
3. Determinar el nivel de confiabilidad del instrumento a través del método de consistencia interna (índice alpha de Cronbach).
4. Establecer la Validez de Constructo a través del procedimiento de análisis factorial y la correlación con variables que teóricamente no están asociadas (edad, nivel académico y sexo).
5. Realizar un análisis de ítems

HIPOTESIS GENERALES

El cuestionario de Anderson y Prussia (1997) es será una medida válida y confiable del constructo autoliderazgo.

HIPOTESIS ESPECÍFICAS:

El cuestionario de Autoliderazgo de Anderson y Prussia (1997) será una medida confiable de acuerdo a su consistencia interna:

1. Si se obtienen valores por encima de 0.5 al calcular el Coeficiente Alpha de Crombach para cada una de las escalas que componen el instrumento.
2. Si al calcular los valores de Alpha de Crombach se obtienen niveles por encima de 0.5 para cada una de las dimensiones que constituyen el instrumento.

El cuestionario de Autoliderazgo de Anderson y Prussia (1997) será una medida válida si:

1. La estructura encontrada en el análisis factorial coincide con la estructura factorial propuesta originalmente por los autores (validez de constructo)
2. Al comparar los puntajes en función de la variable género, edad y nivel académico no se encuentran diferencias significativas al nivel de 0.05 (validez de constructo).

DEFINICIÓN DE VARIABLES

VARIABLE DE ESTUDIO:

Autoliderazgo:

Definición conceptual: “la influencia que las personas ejercen sobre sí mismos en lo referente a la automotivación y la autodirección necesaria para actuar en una forma deseable”. (Manz, 1992; c.p. Anderson y Prussia, 1997)

Definición operacional: sumatoria de los puntajes obtenidos en el Cuestionario de Autoliderazgo referido a la influencia que las personas ejercen sobre sí mismas, la automotivación y la autodirección

VARIABLES DEMOGRÁFICAS

Género

Definición conceptual: grupo de características físicas, genéticas y biológicas que diferencian al hombre de la mujer.

Definición Operacional: categoría femenino o masculino que reporta el sujeto en la encuesta, donde 0 indica el género femenino y 1 el masculino.

Edad

Definición conceptual: tiempo que ha transcurrido desde la fecha de nacimiento de un sujeto hasta la fecha actual.

Definición operacional: número de años que reporta tener un sujeto en la encuesta.

Nivel Académico

Definición Conceptual: condición de un sujeto en la cual ha aprobado una serie de requisitos propuestos por una institución académica que le permiten obtener una acreditación. Para efectos del presente estudio se utilizaron cuatro niveles de la variable: Bachiller, Técnico Superior, Universitario, Postgrado.

Definición Operacional: nivel reportado por el sujeto en la encuesta: Bachiller (1), Técnico Superior (2), Universitario (3) y Postgrado (4).

TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación pertenece al tipo de las que se han dado en llamar investigaciones psicométricas, puesto que el principal objetivo es determinar cuáles son las propiedades psicométricas del Cuestionario de Autoliderazgo de Anderson y Prussia (1997). Este tipo de investigación integra las técnicas de análisis estadístico con la teoría psicológica para evaluar el instrumento, y obtener indicadores claros e interpretables de la confiabilidad, la validez y el análisis de ítems del mismo.

Se trata de una investigación no experimental puesto se desea conocer la relación de variables que ya ocurrieron y que están fuera del control del experimentador, en este caso la relación entre el autoliderazgo y las variables demográficas género y edad, cuya manipulación no es posible.

DISEÑO MUESTRAL

La población objeto del presente estudio está constituida por el personal supervisorio (supervisores y gerentes) de ambos sexos, de diferentes edades y niveles académicos de la Zona Metropolitana de Caracas.

La muestra accidental está constituida por 220 gerentes de ambos sexos, profesionales de diferentes áreas que laboren en empresas tanto del sector público como privado. El tamaño de la muestra supera en un 12% al utilizado por los autores en el estudio original.

Se esperaba aplicar el instrumento a una muestra constituida por 50% pertenecientes al sexo femenino y 50% al masculino, sin embargo la muestra final estuvo

constituida en un 70,9% por hombres. Así mismo las edades oscilaron entre los 20 y los 53 años

Los participantes se localizaron en su lugar de trabajo. La selección se realizó a través de un procedimiento no probabilístico accidental (Kerlinger, 1991), pues sólo se utilizaron participantes que, al pertenecer a la población blanco de este estudio, se ofrecieron voluntariamente a participar en la misma.

INSTRUMENTO

El instrumento original en inglés (ver anexo A) de Anderson y Prussia (1997), pretende medir el constructo de autoliderazgo, el mismo está formado por 50 ítems expresados como afirmaciones ante las cuales el sujeto debe responder en forma de grado de acuerdo en una escala tipo Lickert del uno al cinco.

Dicho instrumento está constituido por tres dimensiones: Estrategias Focalizadas en la Conducta, Estrategias de Reforzamiento Natural y Estrategias y Patrones de Pensamiento Constructivo. Las mismas se distribuyen en 10 factores que serán explicados a continuación atendiendo a los hallazgos del mencionado estudio. Para dicha investigación, Anderson y Prussia (1997) aplicaron el instrumento una muestra compuesta por 194 estudiantes universitarios de un curso de gerencia en una Universidad Norteamericana cuya media de edad fue de 22 años. Posteriormente, los mismos autores en una segunda parte del proyecto corroboraron sus resultados en una muestra de 155 inscritos en diferentes cursos de postgrado cuyas edades oscilaron entre los 21 y los 49 años (media 27) con un promedio de 9 años de experiencia laboral en cargos gerenciales.

Los autores no encontraron diferencias significativas entre las estrategias de autoliderazgo utilizadas por los sujetos y las variables demográficas recolectadas: sexo, edad, profesión, años de experiencia laboral y raza.

ESCALAS

1. Escala de Estrategias Conductuales Focalizadas:

- ◆ Autoreforzamiento (Factor 1): Este factor se refiere directamente a la posibilidad que tiene el individuo de establecer las contingencias positivas que seguirán a una buena ejecución. Está representado por tres ítems y posee un coeficiente alpha de 0.91.

- ◆ Autocastigo (Factor 2): Este factor alude a la utilización del propio individuo de contingencias desagradables en consecuencia a una pobre ejecución de la tarea. Posee un coeficiente alpha de 0.75 y está constituido por cuatro ítems.
- ◆ Autoobservación (Factor 3): menciona la utilización por parte del sujeto de mecanismos para prestar atención suficiente a la tarea realizada y mantener constante la buena ejecución de la misma. Está representado en el instrumento por cinco ítems y posee un coeficiente alpha de 0.73.
- ◆ Auto determinación de la meta (Factor 4): Se refiere específicamente al problema del planteamiento de metas personales por parte del individuo, el pensar acerca de las mismas y la posible ejecución de estas. Con un coeficiente alpha de 0.85, y constituido por siete ítems.
- ◆ Autopenalización (Factor 5): alude al impedimento de reforzamientos positivos cuando ha existido una ejecución pobre de la tarea. Está representado por dos ítems y posee un coeficiente alpha de 0.76.
- ◆ Auto guía (Factor 6): se focaliza en el uso de notas y listas por parte de los sujetos que lo mantengan alerta acerca de cuan buena ha sido la propia ejecución. Está constituida por dos ítems, posee un coeficiente alpha de 0.82.

2. Estrategias de Reforzamiento Natural

- ◆ Pensamientos focalizados en el reforzamiento natural (Factor 7): Hace referencia a la focalización de la atención en los aspectos positivos y disfrutables de las tareas a realizar en detrimento de los aspectos negativos, lo cual representa una estrategia de reforzamiento natural en el autoliderazgo. Este factor está constituido en el instrumento por cuatro ítems y obtuvo un coeficiente alpha de 0.69.

3. Estrategias y Patrones de Pensamiento Constructivo

- ◆ Visualización de ejecución exitosa (Factor 8): hace alusión a la capacidad del sujeto de imaginar y visualizar cómo ejecutará exitosamente una tarea riesgosa. Está representado por tres ítems y posee un coeficiente alpha de 0.85.
- ◆ Conversaciones dirigidas a sí mismo ("self talk", Factor 9): se refiere a la tendencia del sujeto a hablar consigo mismo con el fin de encontrar la solución a un problema hasta la finalización de las dificultades. Está formado por cinco ítems y obtuvo un coeficiente alpha de 0.84.

- ♦ Evaluación de creencias (Factor 10): este factor hace mención a una reconsideración de las creencias y supuestos en situaciones problemáticas para el sujeto. Está representado por cinco ítems y posee un coeficiente alpha de 0.79,

Tal y como se mencionó con anterioridad se aspira que la estructura factorial descrita teóricamente y hallada en la muestra utilizada por los autores se repita en la muestra que se utilizará en el presente estudio.

Adjunto al cuestionario se entrega al participante una hoja de respuestas que contiene tanto las opciones de respuesta como los datos demográficos relevantes para la investigación (ver anexo B)

PROCEDIMIENTO

Para la recolección de los datos se llevaron a cabo una serie de pasos que permitieron, tanto la traducción y validación del instrumento, como el acceso a la muestra, la realización de una prueba piloto y la obtención de los datos de una forma eficiente.

El primer paso consistió en la solicitud del permiso necesario para la utilización del instrumento a los autores. Posteriormente se procedió la traducción del cuestionario (ver Anexo B) y una vez obtenido este material a la validación por jueces. Estos fueron profesionales bilingües inglés - español, expertos tanto en lo referente al tema de autoliderazgo, como en el área de la psicometría y la psicología organizacional. Estos jueces permitieron conocer hasta qué punto el instrumento traducido constituye una buena medida del autoliderazgo, es por ello que se tomaron en consideración sus sugerencias para realizar los cambios pertinentes.

Se procedió entonces a la realización de una prueba piloto a una muestra de 100 personas, supervisores de empresas tanto públicas como privadas del área Metropolitana de Caracas, pertenecientes a ambos sexos de diferentes edades, que sean o hayan ocupado cargos supervisorios, con el fin de verificar la confiabilidad, la agrupación, el comportamiento y el nivel de discriminación de los ítems a través del cálculo del coeficiente alpha de Crombach, la extracción de componente principal (con punto de corte en .35, rotación varimax y prueba de Scree Plot para definir los factores) y las medias y desviaciones típicas de cada ítem así como su comunalidad utilizando el programa SPSS. En base a estos resultados se hicieron las modificaciones que se consideraron necesarias quedando como resultado el instrumento definitivo.

Al obtener el instrumento final, se contactó con las empresas tanto del sector público como privado en la que tuvo lugar el estudio a través de una carta en la cual se garantizó la confidencialidad de los resultados, el número de sujetos con los que se podrá contar y la fecha de entrega y devolución de los instrumentos.

La aplicación de los instrumentos se realizó a través de las empresas e incluyó una hoja de datos personales en la cual el sujeto registrará información referente a género, edad, profesión, antigüedad en el cargo y tipo de empresa. Así mismo se entregó un instructivo que a su vez garantizará el carácter confidencial de los datos y su uso estrictamente experimental. (Ver anexo C).

Una vez que los instrumentos se recuperaron se procedió al vaciado de los datos en el programa SPSS, con el fin de realizar todos los procedimientos de cálculo de estadísticos descriptivos, coeficientes de consistencia interna (alpha de Crombach) como índice de confiabilidad, tanto de las escalas como de las dimensiones. La utilización de este indicador de confiabilidad obedece a las siguientes razones: (a) fue el método utilizado por los autores en el estudio original, (b) es posible obtenerlo en una aplicación y (c) controla la varianza de error por muestreo de contenido.

Posteriormente, como medio para el cálculo de la validez de constructo, es decir el grado en que puede afirmarse que un instrumento mide un constructo o rasgo teórico, (Anastasi y Urbina, 1998), se realizó una análisis factorial. Este es un procedimiento estadístico para la identificación de rasgos psicológicos que pretende reducir a un número relativamente pequeño de factores o rasgos comunes el número de variables o categorías en función de las cuales puede describirse la conducta de un individuo. (Anastasi y Urbina, 1998). Para ello, utilizando el mismo programa, se realizó una extracción de componente principal, con rotación varimax cuyo punto de corte fue .35 (tal como lo utilizaron los autores). Para definir los factores se utilizó la prueba Scree Plot. Posteriormente, una vez obtenidos los factores también se le calculó su coeficiente de consistencia interna, se contrastó con la estructura factorial esperada, cómo evidencia de la validez de constructo y se realizó un análisis de regresión múltiple con las variables de interés y el puntaje de total y de cada factor obtenido.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

PRUEBA PILOTO

Se realizó una prueba piloto a una muestra de 110 personas, supervisores de empresas tanto públicas como privadas del área Metropolitana de Caracas, pertenecientes a ambos sexos de diferentes edades, que sean o hayan ocupado cargos supervisorios, con el fin de verificar la confiabilidad, la agrupación, el comportamiento y el nivel de discriminación de los ítems a través del cálculo del coeficiente alpha de Crombach, la extracción de componente principal (con punto de corte en .35 y rotación varimax) y las medias y desviaciones típicas de cada ítem utilizando el programa SPSS. Sobre la base de estos resultados se hicieron las modificaciones que se consideraron necesarias quedando como resultado el instrumento definitivo.

Estadísticos descriptivos

Para la escala total el resultado de la media es de 192,87, presentando un puntaje mínimo de 142 y uno máximo de 240. La desviación típica es de 27,21. La distribución de frecuencias de los puntajes totales es irregular, tal y como se observa en el histograma del gráfico 1.

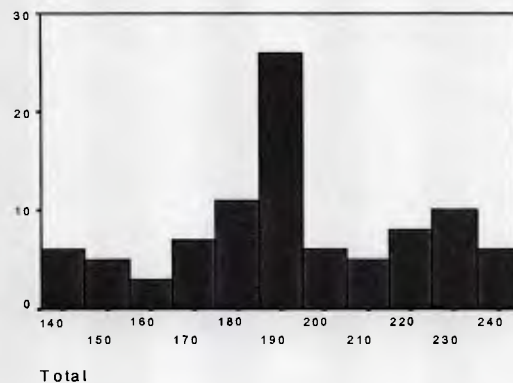


Gráfico 1. Distribución de puntajes totales de la prueba piloto

	Media	Mediana	Moda	Desviación Típica	Máximo	Mínimo	Rango
Total	192,87	191	224	27,22	240	142	98

Tabla 1. Resumen de los estadísticos descriptivos relevantes

Confiabilidad

El índice de consistencia interna alpha de Cronbach para la prueba total dio como resultado 0,8637. Esto significa que el cuestionario de autoliderazgo de Anderson y Prussia (1997) es una medida confiable. Los autores no calculan este índice para la prueba total sino para cada factor. A continuación se presenta una tabla comparativa que muestra los resultados del índice alpha de Cronbach en el estudio realizado por los Autores del cuestionario y los resultados obtenidos en la prueba piloto

Factor	Ítems	α de Cronbach del Estudio Original	α de Cronbach del presente estudio
Autoreforzamiento	4 - 12 - 22	.91	.95
Autocastigo	13 - 29 - 35 - 44	.75	.84
Autobservación	1 - 9 - 19 - 27 - 40	.73	.67
Autodeterminación de la meta	2 - 10 - 20 - 28 - 32 - 33 - 41	.85	.7
Autopenalización	5 - 23	.76	.82
Autoguía	3 - 11	.82	.72
Pensamientos focalizados en el reforzamiento natural	15 - 21 - 45 - 48	.69	.66
Visualización de una ejecución exitosa	6 - 7 - 14 - 24 - 30 - 36 - 37 - 46	.85	.7
Conversaciones dirigidas hacia sí mismo	8 - 16 - 18 - 26 - 49	.84	.54
Evaluación de creencias	17 - 31 - 38 - 39 - 47	.79	.84

Tabla 2 Comparación de los índices alpha de Cronbach por factor para el estudio original y la prueba piloto

Se observó que de los diez factores originales, cuatro (autorreforzamiento, autocastigo, autopenalización, y evaluación de creencias) igualan o superan el índice de consistencia interna alpha de Cronbach, los cuales constituyen los factores más confiables hallados en la prueba piloto.

Los seis factores restantes están por debajo del índice hallado en el estudio original, aunque sólo los factores Conversaciones dirigidas hacia sí mismo y pensamientos focalizados en el reforzamiento natural se ubican en un rango de confiabilidad media baja. El resto de los factores (autobservación, autodeterminación de la meta, autoguía y visualización de una ejecución exitosa) oscilan entre .67 y .72.

Análisis Factorial

Se realizó un análisis factorial, se logró obtener una matriz factorial de 13 factores que rotó con 26 iteraciones y que explica el 79,8% de la varianza total (ver anexo D). Esta matriz obtenida se ajusta parcialmente a la propuesta por los autores, especialmente las escalas de la dimensión de estrategias focalizadas en la conducta.

Análisis de Ítems

Al observar los estadísticos descriptivos (ver anexo E) por ítem se puede observar que el ítem 50 “me gusta actuar para resolver problemas por mí mismo” presenta la media mas alta de 4,818 y la menor desviación típica ($s = 0,7342$), esto quiere decir que la mayoría de las personas está de acuerdo con esta afirmación y por lo tanto no es un ítem que discrimine la forma de actuar de las personas. Este ítem pertenece al factor denominado por los autores como no clasificado. Dada su poca capacidad para discriminar fue eliminado para el instrumento final.

El ítem número 34 “luego de ejecutar bien una actividad me siento bien conmigo mismo” presenta la misma situación, con una media de 4,5727 y una desviación típica de 0,84. Por otra parte el ítem 45, perteneciente al factor “Pensamientos focalizados en el reforzamiento natural”, fue eliminado por la misma razón de poseer una media elevada con una baja desviación típica (media = 4,0909 y $s = 0,963$). En conclusión se eliminaron los ítems con menor capacidad para discriminar, estos son 34, 45 y 50. La eliminación de los ítems 34, 45 y 50 aumentó la confiabilidad de .86 a .94 (ver anexo E).

En el caso del ítem 5 “cuando mi desempeño no está a la altura me separo de cosas que me gustan”, se encontró la media mas baja (2,7818). El ítem con la mayor desviación típica fue el ítem 18 (“me doy cuenta algunas veces que estoy hablando en voz alta para ayudarme a enfrentar un problema difícil”) cuya desviación se encuentra en 1,4066 y la media en 3,1455.

El cálculo de las comunalidades la mas alta fue la del ítem, 12 “utilizo recordatorios concretos, como por ejemplo notas o listas, que me ayuden a centrarme en las cosas que tengo que lograr” cuyo valor fue de 0,91, por otra parte la comunalidad más baja, de 0,65 pertenece al ítem 1 “hago un seguimiento con registros de lo bien que estoy haciendo mi trabajo”. Esto quiere decir que el ítem 1 es el ítem cuya varianza tiene menor relación con los factores comunes al resto de los ítems, al contrario de del ítem 12.

El instrumento final quedó constituido por 47 ítems y puede observarse en el anexo C

PRUEBA FINAL

El grupo final bajo estudio estuvo compuesto por 220 gerentes o supervisores de diferentes empresas públicas y privadas de la Zona Metropolitana de Caracas con una media de edad de 35 años (desviación típica = 8,05). El 70,9% de la muestra son hombres. A efectos del análisis de los estadísticos descriptivos y la confiabilidad se utilizará una N=214, puesto que seis de los participantes dejaron uno o dos espacios en blanco en sus hojas de respuesta. La distribución por sexo y nivel académico se muestra en la siguiente tabla.

Nivel Académico	Femenino	Masculino	Total
Bachiller	11	43	54
Técnico Superior	21	58	79
Universitario	24	41	65
Post Grado	8	14	22
Total	64	156	220

Tabla 3. Distribución de la muestra final por Nivel Académico y Sexo

Resultados Descriptivos

Se calcularon los estadísticos descriptivos del cuestionario total, para cada nivel de las variables y para cada ítem. Para el cuestionario total la media fue de 174,5654, (la puntuación mínima posible es 47 y la máxima 235) y su desviación típica fue de 25,62. El puntaje mínimo fue de 110 y el máximo de 228, esto refleja una gran variabilidad de los puntajes y una tendencia de los participantes a estar de acuerdo con los planteamientos del cuestionario. El siguiente gráfico refleja la distribución de puntajes totales.

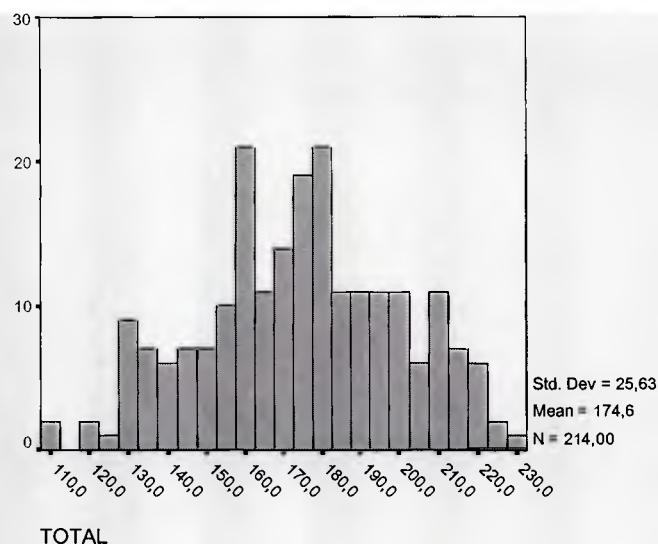


Gráfico 2. Distribución de los puntajes totales. Muestra final.

Los estadísticos descriptivos del puntaje total se reflejan en la tabla 4. Se puede observar que la asimetría es negativa (-.088) indicando que la distribución es ligeramente coleada hacia la izquierda.

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica	Varianza	Asimetría
Total	214	118	110	228	174.6	25.63	656.88	-.088

Tabla 4. Estadísticos descriptivos del puntaje total.

Las medias por niveles de las variables se presentan en la siguiente tabla:

Nivel Académico	Femenino		Masculino		Total
	Media	SD	Media	SD	
Bachiller	158.18	19.75	171.51	26.79	168.69
Técnico Superior	173.57	24.21	175.91	24.83	175.33
Universitario	178.25	24.29	171.98	26.24	174.33
Post Grado	176.88	29.39	193.17	25.73	186.65
Total	173.88	24.72	175.17	26.04	174.56

Tabla 5. Medias y Desviación Típica por Sexo y Nivel Académico.

Para las mujeres la media en el cuestionario total fue de 173,88 ($s=24,72$) y para los hombres de 175,17 ($s=26,04$). Al realizar una prueba t de diferencia de medias al 95% de confianza se pudo observar que la diferencia entre hombres y mujeres no es significativa. Así mismo se realizó un Análisis de Varianza al nivel de .05 para conocer si existen diferencias entre los grupos por nivel académico y se obtuvo como resultado que

no existen tales diferencias. En cuanto a la variable edad se pudo conocer que si existen diferencias significativas al .05. (ver anexo D)

Entre los grupos por nivel académico se pudo observar que la media más elevada es la de las personas con nivel de postgrado (media = 186,65) y la menor es la de las personas con nivel de bachillerato (168.69). La mayor dispersión pertenece al grupo de las mujeres con nivel de postgrado ($s = 29.39$).

En cuanto a las escalas, se observó que la escala de autodeterminación de la meta posee los ítems con la media mas elevada (4,0643) ello refleja que la mayoría de los sujetos reportan mecanismos para prestar atención suficiente a la tarea realizada y mantener constante la buena ejecución de la misma. En contraste la escala de autopenalización obtuvo la media mas baja (2,6205) reflejando que la mayoría de los sujetos participantes en este estudio no se separan de las contingencias reforzantes cuando ha existido una ejecución pobre de la tarea.

Así mismo el ítem con mayor dispersión fue el ítem 33 ($s=1,3168$) y el que posee menor dispersión es el ítem 20 ($s = .8203$). Todos los ítems tienen correlaciones positivas con la escala total que oscilan entre .21 y .63. El ítem con mayor correlación con la escala total es el ítem 44 "uso mi imaginación para verme a mí mismo realizando tareas importantes" ($r = .6363$) y el que menos correlaciona con la escala total es el ítem 1 "trato de rodearme de objetos y personas que estimulen conductas deseables".

Análisis de Confiabilidad

Se calculó a través del método de consistencia interna con el índice alpha de Cronbach utilizando el programa SPSS (1996). Se obtuvo un coeficiente de confiabilidad total para todas las escalas (N=214) de 0,9333, superando el rango esperado. La siguiente tabla muestra los resultados de confiabilidad para cada uno de los factores propuestos por los autores y los obtenidos en el presente estudio.

Dimensión	Factor	α de Cronbach del Estudio Original	α de Cronbach del presente estudio
Estrategias focalizadas en la conducta $\alpha = 0.8536$	Autoreforzamiento	.91	.9308
	Autocastigo	.75	.8197
	Autobservación	.73	.6987
	Autodeterminación de la meta	.85	.6944
	Autopenalización	.76	.7802
	Autoguía	.82	.7589
Estrategias de reforzamiento natural $\alpha = 0.4712$	Pensamientos focalizados en el reforzamiento natural	.69	.4712
Estrategias y Patrones de reforzamiento constructivo $\alpha = 0.9018$	Visualización de una ejecución exitosa	.85	.8297
	Conversaciones dirigidas hacia sí mismo	.84	.7691
	Evaluación de creencias	.79	.7721

Tabla 6. Comparación de los índices de alpha de Cronbach por cada factor del estudio original con los hallados en el presente estudio.

Los coeficientes se distribuyen en un rango entre .47 y .93. Se observó que la dimensión con mayor confiabilidad es la de estrategias y patrones de reforzamiento constructivo, cuyo coeficiente alpha fue de 0,9018. A su vez la escala de mayor confiabilidad fue la escala de autorreforzamiento ($\alpha=.9308$), lo que refleja la alta consistencia interna de los ítems que la componen. En contraste, la dimensión de menor confiabilidad fue la de estrategias de reforzamiento natural, compuesta por un solo factor de tres ítems, su confiabilidad fue de 0,4712, este resultado evidencia la poca relación entre los ítems que la componen. De hecho, la media de las correlaciones entre los ítems de esta escala es de 0,235.

El 70% de los factores propuestos por los autores obtuvieron índices por encima de 0,70 y tres de ellos (autoreforzamiento, autocastigo y autopenalización) superan el nivel de los hallazgos de los autores originales, estos resultados se asemejan a los obtenidos en la prueba piloto.

El resto de los factores poseen valores entre .69 y .82, superando el rango obtenido en la prueba piloto, salvo el factor de pensamientos focalizados en el reforzamiento natural, que obtuvo un valor de alpha de .47. En líneas generales los niveles de confiabilidad se encuentran en niveles aceptables tomando en cuenta que se trata de un instrumento experimental.

Para cada nivel de las variables sexo y nivel académico se pudo observar que el grupo de hombres y mujeres es muy similar en cuanto a la consistencia interna de sus respuestas, pues los valores sólo difieren en .01. La siguiente tabla muestra los resultados de alpha:

Sexo	N	α
Femenino	61	.92
Masculino	153	.93

Tabla 7. Resultados de alpha de Crombach por sexo

Por otra parte, en cuanto al nivel académico, los coeficientes oscilan entre .91 y .94; lo que también refleja altos niveles de consistencia interna. Las mayores diferencias se encuentran entre los grupos conformados por personas de nivel universitario y los que tienen nivel de postrgrado, tal y como se puede observar en la siguiente tabla:

Nivel Académico	N	α
Bachilleres	54	.93
Técnicos Superiores Universitarios	76	.93
Universitarios	64	.91
Postgrado	20	.94

Tabla 8. Resultados de alpha de Crombach por nivel académico

El ítem que más contribuye con la confiabilidad es el ítem 7 "verbalizo las imágenes de verme a mí mismo ejecutando exitosamente una tarea".

Validez

Análisis Factorial

Con la finalidad de obtener resultados relacionados con la validez de constructo se realizó un análisis factorial con extracción de componentes principales, rotación vaimax y corte en 0,35. Se obtuvo una estructura factorial compuesta por trece factores, que explican el 70,5% total de la varianza (ver anexo F), esta estructura factorial no es igual a la propuesta por los autores del estudio original, quienes obtuvieron diez factores más dos no clasificados

Con la finalidad de mantener los factores propuestos originalmente se obtuvieron nuevamente los resultados, con una reducción intencional a diez factores que explican el 64,12% de la varianza (ver anexo G). La matriz de componentes rotados generó una distribución de las cargas factoriales parcialmente diferente a la esperada, tal y como se observa en la tabla siguiente.

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Item 18	.749									
Item 26	.707									
Item 8	.705									
Item 16	.567								.555	
Item 38	.507		.365							
Item 14	.491								.483	
Item 17	.476									.383
Item 7	.411						.387		.367	
Item 25	.399	.35								.375
Item 4		.903								
Item 22		.893								
Item 12		.867								
Item 23		.461		.433						
Item 44			.628							
Item 42			.604							
Item 46			.56							
Item 36	.357		.557							
Item 47			.546							
Item 45			.5	.393						
Item 43				.792						
Item 34				.791						
Item 29				.682						
Item 13				.671						
Item 5		.402		.424						
Item 9					.725					
Item 19					.673					
Item 2					.653					

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Item 20					.642					
Item 1					.629					
Item 10					.483					
Item 39			.432		.479					
Item 32						.693				
Item 33						.613				
Item 40			.434			.546				
Item 41	.359					.515				
Item 27			.361		.405	.465				
Item 30			.396			.402				
Item 35							.718			
Item 6							.607			
Item 24						.458	.577			
Item 31							.520			
Item 37							.398			
Item 11								.811		
Item 3								.796		
Item 28									.548	
Item 21								.438	.439	
Item 15										.725

Tabla 9. Cargas factoriales obtenidas en el Análisis Factorial con 10 factores.

Si se compara la distribución original con la obtenida se puede observar que, de los factores originales, se mantienen exactamente iguales los factores de autorreforzamiento (factor N°2) y autoguía (factor N°8). Por otra parte el factor de autopenalización y autocastigo se unen conformando el factor N°4. Así mismo los ítems que originalmente componían los factores autoobservación y autodeterminación de la meta se redistribuyen en los factores N°5 y N°6. En general la dimensión de estrategias focalizadas en la conducta se mantiene parcialmente.

En cuanto a la dimensión de estrategias de reforzamiento natural, compuesta por solamente un factor, (ítems: 15, 21 y 46), desaparece de la estructura factorial obtenida.

La dimensión de estrategias y patrones de reforzamiento constructivo mantiene el factor de conversaciones dirigidas hacia sí mismo, pero a este se le agregan otros ítems que pertenecían al factor de visualización exitosa de la meta y al de evaluación de creencias, todos estos componen el factor N°1. El resto de los ítems que constituían a estos dos últimos factores se unen en el factor N°7.

El factor N°3 consta de los ítems 44, 42, 46, 36, y 47 pertenecientes a diferentes factores y que en la estructura original no guardaban relación entre sí, lo mismo ocurre

con el factor N°9, que consta de los ítems 21 y 28, y el factor N°10 que sólo se asocia al ítem 15.

La siguiente tabla muestra una comparación entre los ítems que originalmente componían los factores propuestos y la distribución encontrada en el presente estudio.

Factores originales		Ítems originales
Visualización de una ejecución exitosa		6 - 7 - 14 - 24 - 30 - 36 - 37 - 46
Autodeterminación de la meta		2 - 10 - 20 - 28 - 32 - 33 - 41
Conversaciones dirigidas hacia sí mismo		8 - 16 - 18 - 26 - 49
Autoreforzamiento		4 - 12 - 22
Evaluación de creencias		17 - 31 - 38 - 39 - 47
Autocastigo		13 - 29 - 35 - 44
Autobservación		1 - 9 - 19 - 27 - 40
Pensamientos focalizados en el reforzamiento natural		15 - 21 - 45 - 48
Autoguía		3 - 11
Autopenalización		5 - 23

N°	Factores obtenidos	Ítems obtenidos
1	conversaciones dirigidas hacia sí mismo y otros	18 - 26 - 8 - 16 - 38 - 14 - 17 - 7
2	autoreforzamiento	4 - 22 - 12
3	--	44 - 42 - 46 - 36 - 47
4	autopenalización y autocastigo	23 - 5 - 13 - 29 - 34 - 43
5	autobservación y	9 - 19 - 2 - 20 - 1 - 10 - 39
6	autodeterminación de la meta	32 - 40 - 27
7	visualización exitosa de la meta y evaluación de creencias	35 - 6 - 24 - 31 - 37
8	autoguía	11 - 3
9	--	28 - 21
10	--	15

Tabla 10. Comparación de los factores de la prueba original con los obtenidos en el presente estudio.

Con la finalidad de observar si se mantenía la estructura de tres dimensiones (estrategias focalizadas en la conducta, estrategias de reforzamiento natural y estrategias y patrones de reforzamiento constructivo) se calculó el análisis factorial para tres factores predeterminados.

Los resultados permiten explicar el 39,5% de la varianza total. La distribución de las cargas factoriales de los ítems evidencia que el primer factor queda constituido por los ítems de la dimensión de estrategias y patrones de reforzamiento constructivo, el segundo factor agrupa los ítems de las escalas autobservación, autodeterminación de la meta, autoguía y pensamientos focalizados en el reforzamiento natural. Por último, el tercer

factor queda constituido por las escalas de autoreforzamiento, autopenalización y autocastigo.

Esto refleja que desaparece la dimensión de estrategias de reforzamiento natural, compuesta por una sola escala: pensamientos focalizados en el reforzamiento natural, puesto que se anexa al factor uno. Por otra parte, la dimensión de estrategias focalizadas en la conducta, se fragmenta dando lugar a dos nuevos factores, el número dos, asociado a estrategias cognitivas de autodeterminación de la meta y seguimiento de las mismas. El factor número tres asociado al autoestablecimiento de contingencias a partir del nivel de ejecución de la tarea. La siguiente tabla refleja la redistribución de las escalas y los ítems y su confiabilidad:

Factor		Escalas	Ítems	α
1		Visualización de una ejecución exitosa	7 - 14 - 30 - 36 - 44	.91
		Conversaciones dirigidas hacia sí mismo	8 - 16 - 18 - 26 - 47	
		Evaluación de creencias	17 - 31 - 37 - 38 - 45	
		Factor no clasificado	25 - 41	
2		Autobservación	1 - 9 - 19 - 27 - 39	.86
		Autodeterminación de la meta	2 - 10 - 20 - 32 - 33 - 40	
		Autogüla	3 - 11	
		Pensamientos Focalizados en el Reforzamiento natural	21 - 46	
3		Autoreforzamiento	4 - 12 - 22	.85
		Autocastigo	13 - 29 - 34 - 43	
		Autopenalización	5 - 23	

Tabla 11. Escalas que componen los tres factores encontrados y su confiabilidad.

La tabla 10 no contempla los ítems 6, 24, 35 y 37 que se agruparon de forma diferente, puesto que en el estudio original pertenecían al factor Visualización exitosa de la meta y en esta distribución se ubican en diferentes factores. En el caso de los ítems 6 y 35, este se asocia al factor 2, el ítem 24 posee cargas factoriales asociadas tanto al factor 1 como al 2 y el ítem 37 se asocia a los tres factores encontrados. El ítem 28, originalmente perteneciente al factor autodeterminación de la meta, en la presente distribución factorial, desaparece, puesto que su carga factorial es menor a .35, punto de corte utilizado por los autores del instrumento; por esta misma razón desaparece el ítem 15.

Se puede observar que existe mayor consistencia entre las respuestas del factor 1, presentando un resultado de alpha de .91, sin embargo los resultados de la confiabilidad de los factores 2 y 3 son igualmente óptimos.

Relación con otras variables

Se calculó la relación entre las variables sexo, edad y nivel académico y el puntaje total y se pudo conocer que sólo existe relación significativa con la variable edad ($p=.015<.05$). La tabla que a continuación se presenta muestra los coeficientes calculados.

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	147,563	8,503		17,355	,000
	EDAD	,516	,211	,164	2,448	,015
	NA	3,151	1,765	,121	1,785	,076
	SEXO	2,638	3,747	,048	,704	,482

a. Variable dependiente: TOTAL

Tabla 12. Coeficientes beta de la relación entre edad, nivel académico, sexo y el puntaje total.

Esto, a nivel general, supone que existe una tendencia de los participantes de mayor edad, a reportar conductas que reflejen las características contempladas en constructo de autoliderazgo.

Se realizó un análisis de regresión múltiple con el método enter utilizando las tres variables de interés en la investigación: edad, sexo y nivel académico y los diez factores hallados. Los resultados se resumen en la siguiente tabla que contiene los valores de beta para cada variable en relación con cada factor (ver anexo I).

Factor	Beta		
	Edad	Sexo	Nivel Académico
1	.022	-.053	-.001
2	-.059	.057	-.003
3	-.056	.015	-.003
4	.325*	-.067	-.078
5	.1	-.015	.011
6	.021	.032	.189*
7	.144*	.073	.038
8	.134*	-.036	.181*
9	-.156*	.202*	.079
10	.061	-.024	.02

Tabla 13. Coeficientes Beta para la relación entre las variables edad, sexo y nivel académico con cada factor.

Como se puede observar, la variable edad está relacionada positiva y significativamente con los factores 4, 7, 8 y 9. Es decir al aumentar la edad, los sujetos reportan que:

- Se aplican a sí mismos contingencias desagradables (autocastigo) e impiden reforzamientos positivos, ante una pobre ejecución de la tarea (autopenalización)
- Visualiza la ejecución exitosa de una tarea riesgosa a la vez que evalúa sus creencias y supuestos ante esa tarea.
- Utilizan notas y listas que lo mantengan alerta acerca de cuan buena ha sido la propia ejecución

En cuanto a la variable sexo, la misma se asocia positiva y significativamente con el factor 9, es decir que la mayoría de los sujetos del sexo masculino tienden a reportar que se rodean de objetos y personas que estimulen conductas deseables y piensan con frecuencia en su futuro.

Por otra parte el nivel académico se relaciona positiva y significativamente con los factores 6 y 8. Esto revela que en la medida que aumenta el nivel académico de los sujetos estos manifiestan que

Utilizan notas y listas que los mantengan alerta acerca de su propia ejecución realizan el trabajo para disfrutarlo en sí mismo.

Establece metas para sí mismo

Por otra parte se calculó la regresión entre las variables de interés y los factores correspondientes a las tres dimensiones encontradas. Los resultados indican que no existe una relación significativa entre las variables bajo estudio y el factor 1, esto se puede observar en la tabla

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,342	,345		-,991	,323
	EDAD	3,661E-03	,009	,029	,430	,668
	SEXO	5,640E-02	,152	,026	,370	,712
	NA	7,861E-02	,071	,077	1,101	,272

a. Dependent Variable: FAC1_1

Tabla 14. Coeficientes Beta de la relación entre edad, nivel académico y sexo con el factor 1.

Por otra parte existe una relación significativa entre el factor 2 y la variables nivel académico, tal y como se puede observar en la tabla 14. Es decir que las personas con mayor nivel académico suelen reportar conductas asociadas a las estrategias de autodeterminación de la meta y seguimiento de las mismas.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,897	,339		-2,643	,009
	EDAD	1,299E-02	,008	,105	1,552	,122
	SEXO	9,560E-02	,150	,043	,639	,524
	NA	,168	,070	,164	2,401	,017

a. Dependent Variable: FAC2_1

Tabla 15. Coeficientes Beta de la relación entre edad, nivel académico y sexo con el factor 2.

Finalmente se logró observar una relación positiva y significativa entre la variable edad y el factor 3, es decir que las personas de mayor edad suelen mostrar conductas de control de las contingencias que se administran a sí mismos de acuerdo al nivel de ejecución de la tarea.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,580	,342		-1,699	,091
	EDAD	2,076E-02	,008	,167	2,465	,014
	SEXO	8,794E-03	,151	,004	,058	,954
	NA	-7,13E-02	,071	-,069	-1,010	,314

a. Dependent Variable: FAC3_1

Tabla 16. Coeficientes Beta de la relación entre edad, nivel académico y sexo con el factor 3.

Análisis de Items

En cuanto a los ítems la media obtenida fue de 3,7142, la cual está en concordancia con el puntaje total puesto que refleja la tendencia a estar de acuerdo con los planteamientos del cuestionario. El ítem con la media mas alta (4,3645) fue el ítem 28 "pienso en las metas que deseo alcanzar en el futuro". En contraste, el ítem 5 obtuvo la media mas baja (2,5888) "Cuando mi desempeño no está a la altura me separo de cosas que me gustan".

La siguiente tabla refleja la media de los ítems del cuestionario

Item	Media	DS
Item 1	3,6916	,9535
Item 2	3,8972	,8927
Item 3	4,0514	1,0356
Item 4	3,1028	1,3068
Item 5	2,5888	1,2330
Item 6	4,2991	,8636
Item 7	3,6215	1,1835
Item 8	3,8178	1,1504
Item 9	4,1729	,8520
Item 10	4,1869	,9000
Item 11	4,0280	1,0159
Item 12	3,2150	1,2966
Item 13	3,1449	1,3082
Item 14	3,2290	1,1863
Item 15	4,0280	,9878
Item 16	3,2103	1,2956
Item 17	3,9346	1,0049
Item 18	3,1355	1,3056
Item 19	3,6776	,9947
Item 20	4,0888	,8203
Item 21	4,0374	1,0652
Item 22	3,1028	1,2629
Item 23	2,6682	1,2361

m	Media	DS
Item 24	4,0794	1,0695
Item 25	3,4579	1,2543
Item 26	3,2430	1,2548
Item 27	4,1589	,8296
Item 28	4,3645	,9182
Item 29	3,6215	1,2752
Item 30	3,9252	1,0410
Item 31	3,7336	1,0786
Item 32	4,2150	,8937
Item 33	3,5280	1,3168
Item 34	3,5467	1,2391
Item 35	3,9579	,9410
Item 36	3,8505	1,0509
Item 37	3,7897	1,0152
Item 38	3,5327	1,1033
Item 39	4,1215	,9710
Item 40	4,2336	,8288
Item 41	3,1542	1,3320
Item 42	3,9626	1,0914
Item 43	3,4065	1,3209
Item 44	3,9907	1,0614
Item 45	3,6402	1,1244
Item 46	4,0327	,8901
Item 47	4,0888	1,0991

Tabla 17. Media y Desviación Típica de los ítems del Cuestionario

La mayor desviación típica fue obtenida por el ítem 33 ($s=1.316$) “ uso claves mentales para ayudarme a recordar lo que necesito hacer” y la menor fue obtenida por el ítem 20 ($s= .8203$) “Establezco metas específicas para mi desempeño.

El ítem que más contribuye con la confiabilidad es el ítem 7 “verbalizo las imágenes de verme a mí mismo ejecutando exitosamente una tarea”.

DISCUSIÓN

El objetivo del presente estudio fue estudiar las propiedades psicométricas del Cuestionario de Autoliderazgo de Anderson y Prussia (1997) utilizando una muestra constituida por empleados que ocupan cargos supervisorios de ambos sexos, de diferentes niveles académicos y edades que laboran en el Área Metropolitana de Caracas. Se analizó la confiabilidad por medio de la consistencia interna y la validez de constructo utilizando el procedimiento de análisis factorial y estudiando la relación existente entre las variables de interés: edad, sexo y nivel académico.

Se tradujo al castellano la versión original, se realizó una validación por jueces y una prueba piloto, el instrumento final está formado por 47 ítems y fue aplicado a 220 sujetos, obteniéndose 214 casos totalmente válidos.

La media de respuestas totales fue de 174,56 (el rango de puntuaciones posibles va de 47 a 235) y la desviación típica fue de 25,62 reflejando que la mayor parte de los participantes están de acuerdo con las afirmaciones del cuestionario. Dichas afirmaciones describen comportamientos esperados en el medio laboral por lo cual la tendencia al acuerdo puede explicarse por una tendencia de los sujetos a responder por deseabilidad social ante este tipo de planteamientos en su ambiente de trabajo.

La confiabilidad por consistencia interna fue de .93 para la prueba total, en cuanto a la confiabilidad de los factores, se obtuvieron resultados parcialmente similares a los obtenidos en el estudio original, es decir la confiabilidad de las escalas estuvo en niveles superiores a lo esperado, salvo en el caso del factor de estrategias de reforzamiento natural, esto coincide con el hallazgo de los autores, quienes refieren que esta escala fue la única con alpha por debajo de lo esperado (Anderson y Prussia, 1997).

A nivel específico se esperaba obtener valores de alpha por encima de .5 para cada una de las dimensiones que componen el instrumento, esta hipótesis se cumplió parcialmente, puesto que se puede observar que la dimensión con mayor consistencia interna entre los ítems que la componen es la denominada estrategias y patrones de reforzamiento constructivo ($\alpha = .90$), esto probablemente se pueda atribuir a la similitud existente entre las escalas que la componen (visualización de una ejecución exitosa, conversaciones dirigidas hacia si mismo y evaluación de creencias). Por otra parte la dimensión de Estrategias de Reforzamiento Natural, compuesta por sólo un factor de cinco ítems, obtuvo un nivel de confiabilidad, por debajo de lo esperado ($\alpha = .47$).

Con respecto a la validez de constructo, se puede decir que el cuestionario se ajusta parcialmente a la estructura factorial esperada. Se pudo observar que se mantienen, en comparación con el estudio original, los factores: autoreforzamiento y autoguía. Los factores autocastigo y autopenalización se unen en un solo factor relacionado con consecuencias desagradables autoimpuestas por el sujeto (ya sea suprimir reforzadores o aplicar castigos). Igualmente, los factores autoobservación y autodeterminación de la meta se unen para dar lugar a un solo factor. Todos estos factores pertenecen a la dimensión Estrategias Focalizadas en la Conducta.

El factor Estrategias de Reforzamiento Natural, de menor confiabilidad, desaparece en la estructura factorial encontrada, de esto se deduce que, lo que teóricamente se refiere a la focalización de la atención a los aspectos positivos y disfrutables de las tareas a realizar en detrimento de los negativos, en la práctica se asocia a otros factores que componen el constructo autoliderazgo.

La dimensión de Estrategias y Patrones de Reforzamiento constructivo, fue la única que se mantuvo como dimensión, conservando los ítems que la componían originalmente. La dimensión de estrategias focalizadas en la conducta se fragmenta en dos, una que se asocia a los factores autopenalización, autocastigo y autoreforzamiento y otra que se asocia a los factores autoobservación y autodeterminación de la meta. Estos hallazgos no son similares a los obtenidos por los autores del estudio original, pero son coherentes en tanto separan las contingencias autoimpuestas por el sujeto (autocastigo, autoreforzamiento y autopenalización) del establecimiento de la meta y monitoreo de las mismas por parte del sujeto.

Tanto las contingencias autoimpuestas como la autodeterminación de la meta y la autoobservación son constructos tradicionalmente estudiados por separado (Phillyps y Gully, 1979; Locke, Saari, Shaw, Lathman, 1981). Estas dimensiones que han sido separadas en el análisis factorial realizado en el presente estudio, se relacionan en tanto el autoestablecimiento de la meta, es decir, el nivel mínimo de ejecución establecido por el sujeto, así como el seguimiento que se realiza a esa ejecución (autoobservación y autoguía) ofrecen al sujeto información sobre el nivel de logro de una meta propuesta por si mismo, para la cual previamente ha establecido una contingencia de acuerdo a éxito o fracaso en la misma (autoreforzamiento, autopenalización y autocastigo).

El presente estudio no esperaba hallar relaciones significativas con las variables sexo, edad y nivel académico puesto que los autores del cuestionario no encontraron

ninguna relación significativa entre estas variables y el autoliderazgo. Se pudo conocer que no existen diferencias significativas entre los grupos de diferentes edades y el puntaje total se relaciona positiva y significativamente con la edad.

La variable edad se relacionó significativamente con cuatro de los diez factores ($p < .05$), estos resultados aunque no coinciden con los del estudio original, pueden estar asociados al hecho de que el autoliderazgo es una capacidad desarrollable por medio del aprendizaje de estas estrategias (Anderson y Prussia, 1997), por lo tanto es posible que al aumentar la edad, con las diferentes experiencias laborales a las que puede estar expuesto un sujeto con el paso del tiempo estas destrezas se vean más desarrolladas.

Con respecto a la variable nivel académico se observó que se relaciona positiva y significativamente con dos de los diez factores, este hallazgo tampoco es cónsono con los hallazgos de Anderson y Prussia (1997), sin embargo es posible que, tal y como reflejan otros estudios, las personas con mayor dominio de las estrategias de autoliderazgo a su vez tengan mejor desempeño académico (Martínez y Yáber, 19978) ya que el autoliderazgo y otros mecanismos de autorregulación han sido teóricamente relacionados con un alto nivel de ejecución en el medio laboral y académico.

CONCLUSIONES

El instrumento de autoliderazgo de Anderson y Prussia (1997) es un instrumento confiable ($\alpha=.93$) cuya consistencia interna refleja una alta relación entre los ítems que la componen. El 90% de los factores presentan alphas por encima de lo esperado (entre .69 y .93), siendo el factor de estrategias focalizadas en el reforzamiento natural, el factor con menor consistencia y relación entre sus ítems.

Con respecto a la validez de constructo, estudiada a través del análisis factorial y la relación con otras variables, el instrumento se ajusta parcialmente a lo esperado, puesto que sólo se mantiene una de las dimensiones esperadas (estrategias de reforzamiento y pensamiento constructivo), desaparece la dimensión de estrategias focalizadas en el reforzamiento natural, la de menor confiabilidad, y la dimensión de Estrategias focalizadas en la conducta se fragmenta. Con respecto a las escalas estas no se ajustan del todo a la estructura factorial esperada, sino que, se mantienen sólo dos de los diez factores y el resto se reagrupan.

Una de las hipótesis era que no se esperaba encontrar relación entre la edad, el sexo y el nivel académico con el autoliderazgo, esto no se cumplió para la variable edad, con la cual se hallaron relaciones positivas y significativas con cuatro de los factores, de esto se deduce que el tiempo de vida laboral de un sujeto podría ser una variable que influyera sobre el desarrollo de estrategias de autoliderazgo en los empleados.

Así mismo la variable nivel académico se relacionó con dos de los factores, por lo cual se puede deducir, apoyado e otros estudios de investigación, que los mecanismos de autoregulación del autoliderazgo están relacionados con el logro de metas académicas.

LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

Con el objeto de obtener indicadores de validez divergente sería importante realizar un estudio que contraste los resultados obtenidos del cuestionario de Autoliderazgo de Anderson y Prussia (1997) con un instrumento sobre creencias de autoeficacia.

Una de las principales limitaciones fue con respecto a la aplicación de los instrumentos, puesto que en la mayoría de los casos, dada la naturaleza de la muestra, el instrumento fue aplicado por terceros o autoaplicado. Esta misma situación retardó considerablemente la devolución de los cuestionarios y dificultó el control de la situación de aplicación.

Para que sea posible la generalización de los resultados se recomienda aumentar el tamaño de la muestra.

En términos de las aplicaciones del instrumento este podría ser utilizado en el medio de la psicología industrial, tal y como el autor de la teoría del autoliderazgo lo propone, especialmente con la finalidad de detectar qué aspectos deben desarrollarse del conjunto de destrezas que componen el autoliderazgo.

Finalmente sería de utilidad un estudio en escenarios académicos que permita seguir enriqueciendo la investigación sobre este constructo y su relación con otras variables.

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, J., Prussia, G. (1997) "The self-leadership questionnaire: preliminary assessment of construct validity". *The Journal of Leadership Studies*, 4, 2., 119 - 143.
- Bandura, A. (1986) *Pensamiento y acción, fundamentos sociales*. Tomo I. Martínez Roca.
- Bandura, A. (1997) *Self - efficacy in changin societies*. Cambrige University Press.
- Bandura, A. (1997) *Self-efficacy: the exercise of control*. N.Y.: Freeman and Company
- Bandura, A., Jourden, F. (1991) "Self-regulatory mechanisms governing the impact of social comparison on complex decision making". *Journal of Personality and Social Psychology*. 60, 6, 941 - 951.
- Bandura, A. Wood, R. (1989) "Effect of perceived controllability and performance standards on self regulation of complex decision making". *Journal of Personality and Social Psychology*. 56, 5, 805 - 814.
- Bass, B. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Church, A. (1997) "Managerial self - awareness in high - performing individuals in organizations". *Journal of Applied Psychology*. 82 (2), 281 - 292.
- Colquitt, J. Simmering, M. (1998) "Conscientiousness, goal orientation and motivation to learn during the learning process: a longitudinal study". *Journal of Applied Psychology*. 83 (4), 654 - 665.
- Escalona, P., García, C. (1997) "Estudio psicométrico de la versión abreviada (forma 5X) del cuestionario multifactorial de liderazgo de Bernad Bass". *Tesis de Licenciatura no publicada*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Frayne, C. Lathman, G. (1987) "Application of social learning theory to employee self management of attendance". *Journal of Applied Psychology*. 72 (3), 387 - 392.
- Gellatly, I. (1996) "Conscientiousness and task performance: test of a cognitive process model". *Journal of Applied Psychology*. 81 (5), 474 - 482.
- Klecker, B. Loadman, W. (1998) "Another look at the dimensionality of the school participant empowerment scale". *Educational and Psychological Measurement*. 58 (6), 944 - 954.

- Latham, G. Fryne, C. (1989) "Self - management training for increasing job attendance: a follow up and replication". *Journal of Applied Psychology*. 74, 411 - 416.
- Locke, E., Saari, L., Shaw, K., Latham, G. (1981) "Goal setting and task performance: 1969 - 1989". *Psychological Bulletin*. 90 (1), 125 - 152.
- Manz, C (1986) "Self - Leadership: Toward an expanded theory of self - influence processes in organizations". *Academy of Management Review*. 11, 585 - 600
- Manz, C., Keating, D., Donnellon, A. (1990) "Preparing for an organizational change to employee self - management: the managerial transition". *Organizational Dynamics*. 19, 15 - 26.
- Manz, C. y Sims, H. (1980) "Self - Management a substitute for leadership: a social learning theory perspective". *Academy of Management Review* 5, 361 - 367.
- Manz, C., Sims, H. (1987) "Leading workers to lead themselves: the external leadership of self - managing work teams". *Administrative Science Quarterly*. 32, 106 - 128.
- Manz, C., Sims, H. (1989) *Superliderazgo: cómo enseñar a otros a autoliderizarse en la empresa*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Manz, C., Sims, H. (1991) "Superleadership: beyond the myth of heroic leadership". *Organizational Dynamics*. 19, 18 -35.
- Markham, S. y Markham, I. (1995) "Self - Management y Self - Leadership: una perspectiva de niveles de análisis". *Leadership Quarterly* 6, 343 - 359.
- Martínez, G. Yáber, G. (1999) "Autogerencia como predictor del rendimiento académico en la educación superior". *Investigación y postgrado*. 2 (14), 177 - 187.
- Martocchio, J. Judge, T. (1997) "Relationship between conscientiousness and learning in employee training: mediating influences of self - deception and self- efficacy". *Journal of Applied Psychology*. 82, 5, 764 - 773.
- O'Reilly, C., Chatman, J. (1994) "Working smarter and harder: a longitudinal study of managerial success". *Administrative Science Quarterly*. 39, 603 - 627
- Phillips, J. Gully, S. (1997) "Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in self - efficacy and goal setting process". *Journal of Applied Psychology*. 82, 5, 792 - 802.
- Robbins (1994) *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.

Shipper, F. Manz, C. (1992) "Employee self - management without formally designated teams: an alternative road to empowerment". *Organizational Dynamics*. 20, 48 - 61.

Stajkovic, A., Luthans, F. (1998) "Social cognitive theory and self - efficacy: going beyond traditional motivational and behavioral approaches". *Organizational Dynamics*. 35, 62 - 73.

Stewart, G., Carson, K. y Cardy. R. (1996) "The joint effect of conscientiousness and selfleadership training on employee self - directed behavior in service setting". *Personnel Psychology* 49, 143 - 164. (Psychological Abstracts, 1996, n°: 28910)

ANEXO A

SELF LEADERSHIP QUESTIONNAIRE

Anderson y Prussia (1997)

1. I make a point to keep track of how well I'm doing at work (school).
2. I write specific goals for my own performance.
3. I use written notes to remind myself of what I need to accomplish
4. When I do something well, I reward myself with a special event, such as a good dinner, movie, shopping trip, etc.
5. When my performance is not up to par I withhold things I like from myself.
6. I look for and try to increase the activities in my work that I enjoy.
7. I articulate (vocalize) my images of seeing myself successfully performing a task.
8. Sometimes I talk out loud to myself to work through a difficult situation .
9. I keep track of my progress on projects I'm working on.
10. I work toward specific goals I have set for myself.
11. I use concrete reminders (eg., notes, lists) to help me to focus on things I need to accomplish.
12. When I have successfully completed a task, I often reward myself with something I like.
13. I sometimes openly express my displeasure with myself when I have not done well.
14. I often physically rehearse the way I plan to deal with a challenge before I actually face the challenge.
15. When I have a choice, I try to do my work in ways that I enjoy rather than just trying to get it over with.
16. I sometimes try to describe out loud my mental images of successfully performing tasks.
17. I openly articulate and evaluate my own assumptions when I have a disagreement with someone else.
18. Sometimes I find I'm talking out loud to myself to help me deal with difficult I face.

19. I keep a record of my progress on my tasks.
20. I establish specific goals for my own performance.
21. I try to surround myself with objects and people that bring out my desirable behaviors.
22. When I do an assignment especially well, I like to treat myself to something or activity I especially enjoy.
23. I restrain myself from doing things I enjoy when I am not satisfied with my performance.
24. I try to build activities into my work that I like doing.
25. I try to verbalize or write down my beliefs about difficult situations I face and evaluate whether they are valid.
26. When I'm in difficult situations I will sometimes talk loud to myself to help me get through it.
27. I usually am aware of how well I'm doing as I perform an activity.
28. I think about the goals I intend to achieve in the future.
29. I feel guilt when I perform a task poorly.
30. Sometimes I picture in my mind a successful performance before I actually do a task.
31. I think about my own beliefs and assumptions whenever I encounter a difficult situation.
32. I consciously have goals in mind for my work efforts.
33. I use mental reminders to help me remember what I need to do.
34. After I perform well on an activity I feel good about myself.
35. I tend to get down on myself in my mind when I have performed poorly.
36. I try to be aware of which activities in my work I especially enjoy.
37. I purposefully visualize myself overcoming the challenges I face.
38. I try to mentally evaluate accuracy of my own beliefs about situations I'm having problems with.

39. I deliberately try to think about what I'm saying to myself.
40. I pay attention to how well I'm doing in my work.
41. I set specific goals in my mind for my immediate task efforts.
42. I sometimes use mental tricks (eg: forming a word from a tasks initials) to help me remember what I need to get down.
43. I mentally congratulate myself for my success.
44. I tend to be tough on myself in my thinking when I have not done well on a task.
45. I focus my thinking on the pleasant rather than the on unpleasant feelings I have about my job (school) activities.
46. I use my imagination to picture myself performing well on important tasks.
47. I think about and evaluate the beliefs and assumptions I hold.
48. I seek out alternatives for action that provide opportunities rather than dwelling on potential obstacles.
49. I give myself pep - talks to convince myself I can doing.
50. I like to act to solve problems by myself.

ANEXO B

Cuestionario de Autoliderazgo

Instrucciones

A continuación se le presentan una serie de frases. Para cada una de ellas decida qué tan apropiadamente la frase lo describe a Usted. Marque con una X sólo una de las alternativas de respuesta que se le ofrecen para cada frase.

Le agradecemos profundamente la sinceridad y colaboración. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Recuerde que la información recolectada es confidencial.

Ejemplo:

Si Ud. registra regularmente el tiempo que dedica a cada actividad de su trabajo, en la siguiente frase marcará con una X en la categoría número 5:

IMPRECISA	1
POCO PRECISA	2
MEDIANAMENTE PRECISA	3
BASTANTE PRECISA	4
TOTALMENTE PRECISA	5

Registro el tiempo que dedico a cada actividad de mi trabajo. 1 2 3 4 ~~5~~

1. Hago un seguimiento con registros de lo bien que estoy haciendo mi trabajo.
2. Escribo metas específicas de mi propio desempeño.
3. Uso notas escritas para recordarme lo que tengo que lograr.
4. Cuando hago algo bien, me recompenso con un evento especial como una buena comida, película, salida de compras, etc.
5. Cuando mi desempeño no está a la altura me separo de cosas que me gustan.
6. Busco y trato de aumentar las actividades que me gustan de mi trabajo.
7. Yo articulo (vocalizo) las imágenes de verme a mi mismo ejecutando exitosamente una tarea.
8. A veces me hablo en voz alta trabajar sobre una situación difícil.
9. Realizo un seguimiento de los progresos en los proyectos en los que estoy trabajando.
10. Trabajo para metas específicas que he especificado para mí.
11. Utilizo recordatorios concretos (como por ejemplo notas o listas) para ayudarme a centrarme en las cosas que tengo que lograr.
12. Cuando he completado exitosamente una tarea frecuentemente me recompenso con algo que me gusta.
13. Algunas veces abiertamente expreso disconformidad conmigo mismo cuando no he hecho algo bien.
14. Frecuentemente hago simulaciones físicas de la forma cómo planeo enfrentar un reto antes de hacerlo en realidad.
15. Cuando tengo la elección trato de hacer mi trabajo de forma de disfrutarlo más que meramente tratar de completar la asignación.
16. Algunas veces trato de describir en voz alta mis imágenes mentales de ejecución de tareas exitosas.
17. Articulo y evalúo abiertamente mis argumentos cuando tengo desacuerdo con otra persona.
18. Me doy cuenta algunas veces que estoy hablando en voz alta para ayudarme a enfrentar un problema difícil.
19. Mantengo un registro del progreso de mis tareas.
20. Establezco metas específicas para mi desempeño.
21. Trato de rodearme de objetos y personas que estimulen en mí conductas deseables.

22. Cuando cumplo especialmente bien una asignación me gusta consentirme con una cosa o actividad que disfruto especialmente.
23. Dejo de hacer cosas o disfruto cuando no estoy satisfecho con mi desempeño.
24. Trato de incluir dentro mi trabajo actividades que me gustan.
25. Trato de verbalizar o escribir mis creencias acerca de situaciones difíciles que enfrento y evalúo si son válidas.
26. Cuando estoy en situaciones difíciles a veces hablo en voz alta para ayudarme a enfrentarlo.
27. Usualmente estoy consciente de lo bien que estoy ejecutando una actividad.
28. Pienso acerca de las metas que intento alcanzar en el futuro .
29. Me siento culpable cuando ejecuto una tarea deficientemente.
30. Algunas veces me imagino un desempeño exitoso antes de ejecutar una tarea.
31. Pienso acerca de mis creencias y suposiciones cuando me encuentro en una situación difícil.
32. Conscientemente tengo mentas en la mente para mis esfuerzos de trabajo.
33. Uso claves mentales para ayudarme a recordar lo que necesito hacer.
34. Luego de ejecutar bien una actividad me siento bien acerca de mi mismo.
35. Me reprocho mentalmente cuando me he desempeñado deficientemente.
36. Trato de darme cuenta de cuáles actividades de mi trabajo disfruto especialmente.
37. Deliberadamente me visualizo superando los retos que enfrento.
38. Trato mentalmente de evaluar mis creencias acerca de las situaciones en las que tengo problemas.
39. Deliberadamente trato de pensar acerca de lo que me estoy diciendo a mi mismo.
40. Presto atención sobre lo bien que estoy haciendo mi trabajo.
41. Establezco en mi mente metas específicas para mis esfuerzos de tarea inmediatos.
42. A veces usos trucos mentales (ej: formar una palabra con las iniciales de la tarea a realizar) para ayudarme a recordar lo que tengo que hacer.
43. Mentalmente me felicito por mis éxitos.

44. En mi pensamiento soy duro conmigo mismo cuando no realizo bien una tarea.
45. Focalizo mi pensamiento sobre mis actividades laborales mas en los sentimientos positivos que en los negativos.
46. Uso mi imaginación más para verme a mi mismo ejecutando tareas importantes.
47. Pienso y evalúo mis creencias y suposiciones.
48. Busco alternativas de acción que proporcionas oportunidades mas que enfatizar los obstáculos potenciales.
49. Me doy palabras de ánimo para convencerme de que puedo hacerlo.
50. Me gusta actuar para resolver problemas por mi mismo.

ANEXO C

1. Hago un seguimiento con registros de lo bien que estoy haciendo mi trabajo.
2. Escribo metas específicas de mi propio desempeño.
3. Uso notas escritas para recordarme lo que tengo que lograr.
4. Cuando hago algo bien, me recompenso con un evento especial como una buena comida, película, salida de compras, etc.
5. Cuando mi desempeño no está a la altura me separo de cosas que me gustan.
6. Busco y trato de aumentar las actividades que me gustan de mi trabajo.
7. Yo verbalizo las imágenes de verme a mi mismo ejecutando exitosamente una tarea.
8. A veces me hablo a mi mismo cuando estoy trabajando en una situación difícil.
9. Realizo un seguimiento de los progresos en los proyectos en los que estoy trabajando.
10. Trabajo para metas específicas que he trazado para mí.
11. Utilizo recordatorios concretos (como por ejemplo notas o listas) para ayudarme a centrarme en las cosas que tengo que lograr.
12. Cuando he completado exitosamente una tarea frecuentemente me recompenso con algo que me gusta.
13. Algunas veces me recrimino abiertamente cuando no he hecho algo bien.
14. Frecuentemente hago simulaciones físicas de la forma cómo planeo enfrentar un reto antes de hacerlo en realidad.
15. Cuando tengo la posibilidad elijo hacer mi trabajo para disfrutarlo mas que sólo por completar la asignación.
16. Algunas veces trato de describir en voz alta mis imágenes mentales de la ejecución de tareas exitosas.
17. Verbalizo y evalúo abiertamente mis argumentos cuando tengo desacuerdos con otra persona.
18. Me doy cuenta algunas veces que estoy hablando en voz alta para ayudarme a enfrentar un problema difícil.
19. Mantengo un registro del progreso de mis tareas.
20. Establezco metas específicas para mi desempeño.
21. Trato de rodearme de objetos y personas que estimulen en mi conductas deseables.
22. Cuando cumplo especialmente bien una asignación me gusta consentirme con una cosa o actividad que disfruto.
23. Dejo de hacer cosas o disfruto cuando no estoy satisfecho con mi desempeño.
24. Trato de incluir dentro mi trabajo actividades que me gustan.
25. Trato de verbalizar o escribir mis creencias acerca de situaciones difíciles que enfrento y evalúo si son válidas.

26. Cuando estoy en situaciones difíciles a veces hablo en voz alta para ayudarme a enfrentarlas.
27. Usualmente estoy consciente de lo bien que estoy ejecutando una actividad.
28. Pienso acerca de las metas que intento alcanzar en el futuro .
29. Me siento culpable cuando ejecuto una tarea deficientemente.
30. Algunas veces me imagino un desempeño exitoso antes de ejecutar una tarea.
31. Pienso acerca de mis creencias y suposiciones cuando me encuentro en una situación difícil.
32. Conscientemente formulo metas en mi mente para mis esfuerzos de trabajo.
33. Uso claves mentales para ayudarme a recordar lo que necesito hacer.
34. Me reprocho mentalmente cuando me he desempeñado deficientemente.
35. Trato de darme cuenta de cuáles actividades de mi trabajo disfruto especialmente.
36. Deliberadamente me veo a mi mismo superando los retos que enfrento.
37. Mentalmente trato de evaluar mis creencias acerca de las situaciones en las que tengo problemas.
38. Deliberadamente trato de pensar acerca de lo que me estoy diciendo a mi mismo.
39. Presto atención sobre lo bien que estoy haciendo mi trabajo.
40. Establezco en mi mente metas específicas para mis esfuerzos inmediatos.
41. A veces usos trucos mentales (ej: formar una palabra con las iniciales de la tarea a realizar) para ayudarme a recordar lo que tengo que hacer.
42. Mentalmente me felicito por mis éxitos.
43. Mentalmente tiendo a ser duro conmigo mismo cuando no realizo bien una tarea.
44. Uso mi imaginación más para verme a mi mismo ejecutando tareas importantes.
45. Pienso y evalúo mis creencias y suposiciones.
46. Busco alternativas de acción que proporcionas oportunidades mas que enfatizar los obstáculos potenciales.
47. Me doy palabras de ánimo para convencerme de que puedo hacerlo.

DATOS PERSONALES

Sexo Masculino ☐ Femenino ☐

Edad _____ Profesión _____

Nombre del Cargo que ocupa _____

Antigüedad en el Cargo _____

Tipo de Empresa Pública ☐ Privada ☐

Años de experiencia como supervisor _____

Número de personas que están bajo su supervisión _____

Nivel Académico

Postgrado ☐ Universitario ☐ TSU ☐ Bachiller ☐

Otro _____

HOJA DE RESPUESTA

	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1						18						35					
2						19						36					
3						20						37					
4						21						38					
5						22						39					
6						23						40					
7						24						41					
8						25						42					
9						26						43					
10						27						44					
11						28						45					
12						29						46					
13						30						47					
14						31							1	2	3	4	5
15						32											
16						33											
17						34											
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5						

ANEXO D

Communalities

	Initial	Extraction
ITEM1	1,000	,658
ITEM10	1,000	,744
ITEM11	1,000	,770
ITEM12	1,000	,915
ITEM13	1,000	,873
ITEM14	1,000	,787
ITEM15	1,000	,712
ITEM16	1,000	,841
ITEM17	1,000	,745
ITEM18	1,000	,820
ITEM19	1,000	,743
ITEM2	1,000	,752
ITEM20	1,000	,806
ITEM21	1,000	,700
ITEM22	1,000	,900
ITEM23	1,000	,808
ITEM24	1,000	,821
ITEM25	1,000	,815
ITEM26	1,000	,835
ITEM27	1,000	,834
ITEM28	1,000	,770
ITEM29	1,000	,778
ITEM3	1,000	,812
ITEM30	1,000	,716
ITEM31	1,000	,830
ITEM32	1,000	,850
ITEM33	1,000	,814
ITEM34	1,000	,837
ITEM35	1,000	,776
ITEM36	1,000	,852
ITEM37	1,000	,786
ITEM38	1,000	,802
ITEM39	1,000	,674
ITEM4	1,000	,903
ITEM40	1,000	,835
ITEM41	1,000	,757
ITEM42	1,000	,798
ITEM43	1,000	,799
ITEM44	1,000	,898
ITEM45	1,000	,883
ITEM46	1,000	,907
ITEM47	1,000	,797
ITEM48	1,000	,742
ITEM49	1,000	,740
ITEM5	1,000	,775
ITEM50	1,000	,730
ITEM6	1,000	,791
ITEM7	1,000	,738
ITEM8	1,000	,861
ITEM9	1,000	,773

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

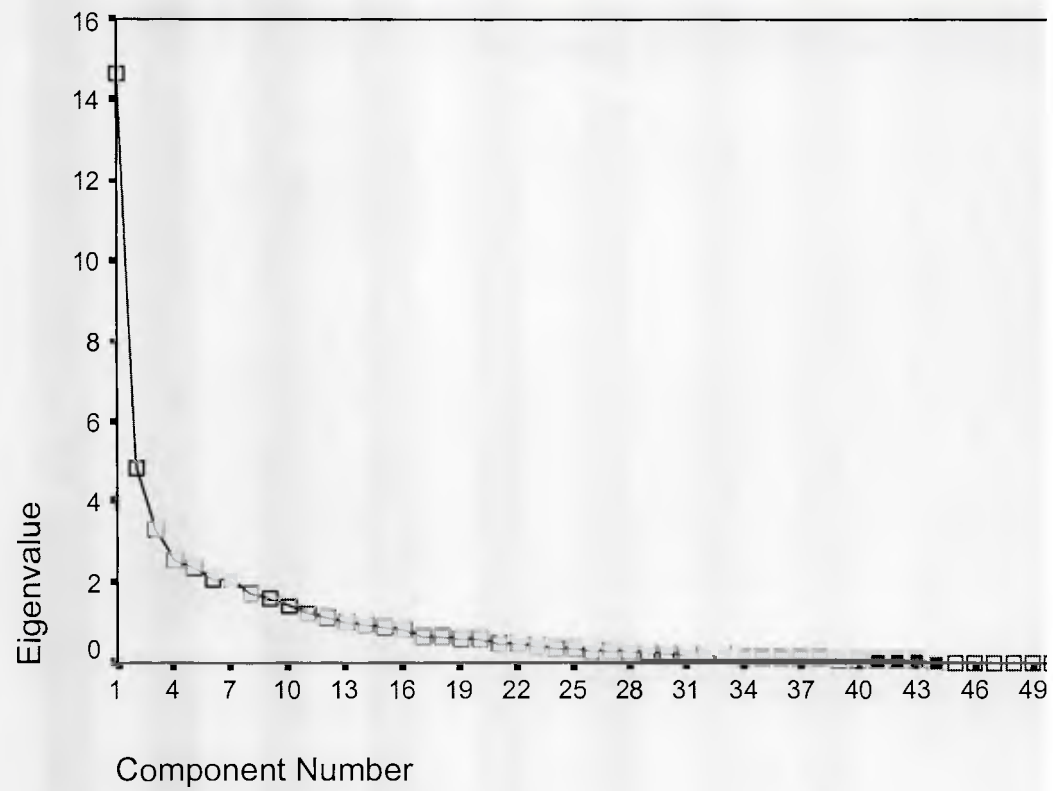
Factor Analysis

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	14,671	29,341	29,341	14,671	29,341	29,341	4,683	9,367	9,367
2	4,827	9,654	38,995	4,827	9,654	38,995	4,156	8,312	17,678
3	3,322	6,644	45,639	3,322	6,644	45,639	3,573	7,145	24,824
4	2,557	5,114	50,753	2,557	5,114	50,753	3,566	7,132	31,956
5	2,338	4,675	55,428	2,338	4,675	55,428	3,368	6,737	38,692
6	2,072	4,145	59,573	2,072	4,145	59,573	3,344	6,688	45,380
7	2,044	4,089	63,662	2,044	4,089	63,662	2,944	5,888	51,268
8	1,725	3,451	67,112	1,725	3,451	67,112	2,881	5,762	57,030
9	1,566	3,131	70,244	1,566	3,131	70,244	2,626	5,251	62,281
10	1,406	2,811	73,055	1,406	2,811	73,055	2,625	5,250	67,531
11	1,225	2,449	75,504	1,225	2,449	75,504	2,343	4,687	72,218
12	1,138	2,276	77,780	1,138	2,276	77,780	2,033	4,065	76,283
13	1,011	2,022	79,802	1,011	2,022	79,802	1,759	3,519	79,802
14	,955	1,909	81,712						
15	,899	1,797	83,509						
16	,833	1,666	85,175						
17	,664	1,327	86,503						
18	,637	1,275	87,777						
19	,611	1,222	88,999						
20	,560	1,121	90,120						
21	,495	,989	91,109						
22	,457	,914	92,023						
23	,427	,854	92,877						
24	,357	,715	93,592						
25	,339	,677	94,269						
26	,323	,646	94,915						
27	,310	,621	95,535						
28	,277	,553	96,089						
29	,259	,518	96,607						
30	,240	,481	97,088						
31	,199	,398	97,486						
32	,192	,384	97,870						
33	,169	,339	98,209						
34	,138	,276	98,485						
35	,119	,239	98,724						
36	,116	,231	98,955						
37	9,433E-02	,189	99,143						
38	8,966E-02	,179	99,323						
39	7,935E-02	,159	99,481						
40	5,869E-02	,117	99,599						
41	4,770E-02	9,541E-02	99,694						
42	3,846E-02	7,692E-02	99,771						
43	2,998E-02	5,995E-02	99,831						
44	2,297E-02	4,593E-02	99,877						
45	1,946E-02	3,892E-02	99,916						
46	1,339E-02	2,677E-02	99,943						
47	1,034E-02	2,068E-02	99,963						
48	8,846E-03	1,769E-02	99,981						
49	6,847E-03	1,369E-02	99,995						
50	2,662E-03	5,325E-03	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Component Matrix^a

	Component												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ITEM25	,790												
ITEM47	,751												
ITEM31	,751												
ITEM39	,748												
ITEM37	,711												
ITEM42	,701												
ITEM38	,701				-,396								
ITEM7	,699												
ITEM43	,688					-,452							
ITEM14	,687				,377								
ITEM46	,687						-,387						
ITEM16	,682				,491								
ITEM30	,656												
ITEM44	,648						,520						
ITEM49	,645												
ITEM13	,614	-,419								,411			
ITEM26	,613												
ITEM12	,608	-,403		,402									
ITEM33	,604												
ITEM8	,599					,476							
ITEM45	,584						-,353						
ITEM29	,576												
ITEM22	,565	-,472		,353									
ITEM27	,557	,467											
ITEM18	,556					,364							
ITEM4	,545	-,469		,371							-,391		
ITEM24	,530			,374									
ITEM35	,470	-,439		-,403									
ITEM40	,447	,390										-,414	
ITEM21	,416												
ITEM6	,402												
ITEM41	,383	,607											
ITEM10		,604	,394										
ITEM23	,572	-,589											
ITEM32	,352	,563					,450						
ITEM5	,391	-,531	,351										
ITEM15		,470							-,391				
ITEM3		,466											
ITEM2			,677										
ITEM19			,675										
ITEM1			,581										
ITEM9			,572										
ITEM20	,467	,487	,502										
ITEM36	,385			,587	-,426								
ITEM48	,418			-,460									
ITEM28					,669								
ITEM11	,495					-,511							
ITEM34							,376	,632					
ITEM50									-,524				
ITEM17						,383			-,423				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 13 components extracted.

Rotated Component Matrix

	Component												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ITEM4	,912												
ITEM22	,903												
ITEM12	,901												
ITEM23	,633	,477											
ITEM44		,763							,373				
ITEM35		,736											
ITEM13		,717				,353							
ITEM29		,639											
ITEM5	,461	,471											
ITEM9			,743									,381	
ITEM19			,687										
ITEM2			,646										
ITEM20			,624							,499			
ITEM1		,366	,597										
ITEM10			,565										
ITEM27			,458										
ITEM49				,709							,383		
ITEM37				,610									,354
ITEM47		,372		,581									
ITEM31				,529	,390								
ITEM30				,520									
ITEM38				,442	,408								
ITEM24					,795								
ITEM6					,759								
ITEM36					,747								
ITEM28						,761							
ITEM16						,699		,363					
ITEM14						,630							
ITEM25	,397	,396				,538							
ITEM7	,370				,418	,425							
ITEM18							,816						
ITEM26							,700						
ITEM8						,385	,644					,360	
ITEM39				,400			,406						
ITEM45							,416	,739					
ITEM48								,678					
ITEM46				,432				,565					,352
ITEM21						,385		,551					
ITEM43	,366							,410					
ITEM33									,683				
ITEM32						,393			,613		,429		
ITEM42									,605				
ITEM41									,502				
ITEM3													,376
ITEM11								,397		,808			
ITEM15					,412					,664			
ITEM34										,442	,379	,383	
ITEM17											,903		
ITEM50												,788	
ITEM40							-,362			,367		,422	
													,794

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 26 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	,383	,375	,194	,413	,303	,300	,301	,274	,252	,182	,106	,152	,162
2	-,520	-,437	,240	,006	,223	,038	-,082	,151	,214	,401	,367	,134	,202
3	,203	,101	,860	-,091	-,105	-,237	-,187	-,236	-,158	,118	-,055	-,010	,024
4	,462	-,362	-,127	-,246	,571	,080	,073	-,404	-,158	,104	,181	-,064	-,074
5	,155	-,212	,061	-,123	-,440	,804	-,173	-,036	-,045	,174	-,067	,052	-,048
6	-,273	-,079	,211	,025	,008	,212	,518	-,285	-,200	-,521	,068	,388	,114
7	-,037	,360	-,099	-,049	-,069	,024	-,314	-,442	,436	-,083	,461	,293	-,248
8	,092	,019	,036	-,010	-,329	-,066	,326	,178	-,243	,020	,706	-,373	-,208
9	-,137	,041	,197	-,206	,141	,222	,088	-,089	,491	-,315	-,076	-,675	,104
10	-,433	,402	-,012	,023	,207	,198	,180	-,257	-,291	,439	-,172	-,185	-,358
11	-,097	-,028	,066	,515	,269	,203	-,529	,062	-,352	-,366	,161	-,187	-,069
12	-,002	-,047	,205	-,333	,232	,056	-,016	,491	,075	-,207	-,068	,215	-,668
13	-,058	,423	-,067	-,569	,164	,133	-,196	,233	-,306	-,060	,182	,070	,466

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

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.	VAR00001	3,8602	,8417	93,0
2.	VAR00002	3,8495	,7933	93,0
3.	VAR00003	4,2366	,9017	93,0
4.	VAR00004	3,1828	1,3509	93,0
5.	VAR00005	2,7527	1,3076	93,0
6.	VAR00006	4,3763	,8064	93,0
7.	VAR00007	3,7527	1,2128	93,0
8.	VAR00008	3,8280	1,1944	93,0
9.	VAR00009	4,1935	,8630	93,0
10.	VAR00010	4,3656	,8570	93,0
11.	VAR00011	4,2151	,8578	93,0
12.	VAR00012	3,2473	1,3646	93,0
13.	VAR00013	3,0860	1,3961	93,0
14.	VAR00014	3,2903	1,1849	93,0
15.	VAR00015	4,2043	,8283	93,0
16.	VAR00016	3,4086	1,3041	93,0
17.	VAR00017	4,1290	,9234	93,0
18.	VAR00018	3,2151	1,3661	93,0
19.	VAR00019	3,6989	1,0610	93,0
20.	VAR00020	4,1828	,7215	93,0
21.	VAR00021	4,2688	,9224	93,0
22.	VAR00022	3,2903	1,3480	93,0
23.	VAR00023	2,8817	1,2671	93,0
24.	VAR00024	4,2366	1,0151	93,0
25.	VAR00025	3,4839	1,2905	93,0
26.	VAR00026	3,2473	1,2993	93,0
27.	VAR00027	4,3548	,7320	93,0
28.	VAR00028	4,3656	,9416	93,0
29.	VAR00029	3,6559	1,3392	93,0
30.	VAR00030	4,1075	,9720	93,0
31.	VAR00031	3,8065	1,1059	93,0
32.	VAR00032	4,4086	,7695	93,0
33.	VAR00033	3,6882	1,3671	93,0
34.	VAR00035	3,4409	1,2977	93,0
35.	VAR00036	4,0430	,9198	93,0
36.	VAR00037	3,8387	1,0246	93,0
37.	VAR00038	3,9032	,9787	93,0
38.	VAR00039	3,6022	1,0544	93,0
39.	VAR00040	4,2043	,8668	93,0
40.	VAR00041	4,3011	,8442	93,0
41.	VAR00042	3,3763	1,3825	93,0
42.	VAR00043	4,0108	1,0477	93,0
43.	VAR00044	3,3441	1,4180	93,0
44.	VAR00046	4,0860	1,0285	93,0
45.	VAR00047	3,6344	1,2579	93,0
46.	VAR00048	4,0860	,9742	93,0
47.	VAR00049	3,8387	1,2184	93,0

* * * Warning * * * Determinant of matrix is close to zero: 7,685E-29
 Statistics based on inverse matrix for scale ALPHA
 are meaningless and printed as .

N of Cases =		93,0				
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables		
Scale	178,5806	732,2244	27,0596	47		
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3,7996	2,7527	4,4086	1,6559	1,6016	,1952
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	1,2154	,5206	2,0108	1,4902	3,8626	,2241
Iter-item						
Covariances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,3123	-,3259	1,6420	1,9579	-5,0391	,0845
Inter-item						
Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,2488	-,2740	,9017	1,1757	-3,2912	,0388

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00001	174,7204	721,3123	,2257	.	,9423
VAR00002	174,7312	727,3943	,0982	.	,9428
VAR00003	174,3441	718,2934	,2714	.	,9421
VAR00004	175,3978	696,3726	,4773	.	,9410
VAR00005	175,8280	705,0353	,3669	.	,9419
VAR00006	174,2043	715,5339	,3718	.	,9415
VAR00007	174,8280	690,7309	,6278	.	,9399
VAR00008	174,7527	694,6882	,5735	.	,9403
VAR00009	174,3871	719,5877	,2569	.	,9421
VAR00010	174,2151	718,4967	,2828	.	,9420
VAR00011	174,3656	711,0171	,4475	.	,9412
VAR00012	175,3333	692,5290	,5268	.	,9407
VAR00013	175,4946	686,7744	,5945	.	,9401
VAR00014	175,2903	684,3170	,7502	.	,9390
VAR00015	174,3763	721,8025	,2188	.	,9423
VAR00016	175,1720	686,5136	,6440	.	,9397
VAR00017	174,4516	714,5982	,3397	.	,9417
VAR00018	175,3656	700,4518	,4136	.	,9416
VAR00019	174,8817	721,0837	,1758	.	,9428
VAR00020	174,3978	715,6770	,4152	.	,9414
VAR00021	174,3118	709,2387	,4505	.	,9411
VAR00022	175,2903	693,8170	,5153	.	,9407
VAR00023	175,6989	696,2997	,5132	.	,9407
VAR00024	174,3441	702,7934	,5277	.	,9406
VAR00025	175,0968	678,8058	,7696	.	,9387
VAR00026	175,3333	692,3986	,5577	.	,9404
VAR00027	174,2258	714,3941	,4420	.	,9412
VAR00028	174,2151	719,7359	,2296	.	,9423
VAR00029	174,9247	692,6791	,5356	.	,9406
VAR00030	174,4731	701,1868	,5846	.	,9403
VAR00031	174,7742	689,5028	,7145	.	,9393
VAR00032	174,1720	717,1440	,3516	.	,9416
VAR00033	174,8925	688,7057	,5804	.	,9402
VAR00035	175,1398	698,6650	,4646	.	,9411
VAR00036	174,5376	714,4904	,3435	.	,9417
VAR00037	174,7419	695,5849	,6585	.	,9398
VAR00038	174,6774	695,5252	,6923	.	,9397
VAR00039	174,9785	693,4126	,6789	.	,9396
VAR00040	174,3763	717,4764	,3014	.	,9419
VAR00041	174,2796	716,6384	,3291	.	,9418
VAR00042	175,2043	678,8382	,7146	.	,9391
VAR00043	174,5699	697,7043	,6038	.	,9401
VAR00044	175,2366	680,1391	,6770	.	,9394
VAR00046	174,4946	695,3614	,6601	.	,9398
VAR00047	174,9462	680,4862	,7643	.	,9388
VAR00048	174,4946	714,2744	,3265	.	,9418
VAR00049	174,7419	689,7153	,6410	.	,9398

Reliability Coefficients 47 items

Alpha = ,9420

Standardized item alpha = ,9396

ANEXO E

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
VAR00002	1,000	,603
VAR00003	1,000	,770
VAR00004	1,000	,870
VAR00005	1,000	,686
VAR00006	1,000	,656
VAR00007	1,000	,701
VAR00008	1,000	,762
VAR00009	1,000	,637
VAR00010	1,000	,602
VAR00011	1,000	,763
VAR00012	1,000	,839
VAR00013	1,000	,731
VAR00014	1,000	,642
VAR00015	1,000	,775
VAR00016	1,000	,778
VAR00017	1,000	,718
VAR00018	1,000	,739
VAR00019	1,000	,673
VAR00020	1,000	,684
VAR00021	1,000	,676
VAR00022	1,000	,859
VAR00023	1,000	,747
VAR00024	1,000	,656
VAR00025	1,000	,727
VAR00026	1,000	,712
VAR00027	1,000	,664
VAR00028	1,000	,796
VAR00029	1,000	,707
VAR00030	1,000	,653
VAR00031	1,000	,799
VAR00032	1,000	,723
VAR00033	1,000	,765
VAR00034	1,000	,712
VAR00035	1,000	,751
VAR00036	1,000	,707
VAR00037	1,000	,730
VAR00038	1,000	,625
VAR00039	1,000	,655
VAR00040	1,000	,635
VAR00041	1,000	,704
VAR00042	1,000	,672
VAR00043	1,000	,802
VAR00044	1,000	,808
VAR00045	1,000	,735
VAR00046	1,000	,656
VAR00047	1,000	,552
VAR00001	1,000	,639

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

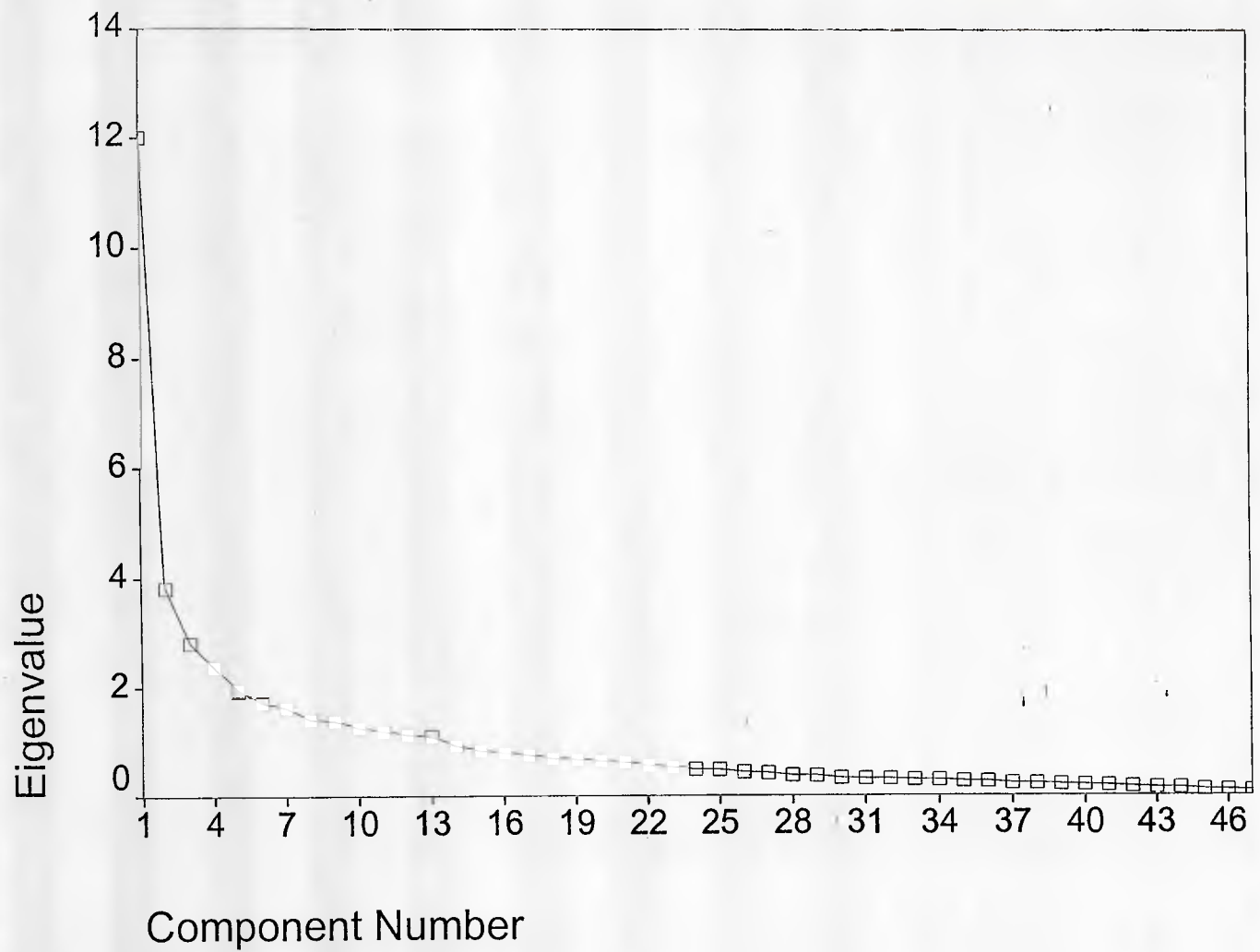
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12,002	25,536	25,536	12,002	25,536	25,536
2	3,790	8,064	33,600	3,790	8,064	33,600
3	2,778	5,911	39,511	2,778	5,911	39,511
4	2,343	4,985	44,496	2,343	4,985	44,496
5	1,931	4,109	48,605	1,931	4,109	48,605
6	1,699	3,614	52,219	1,699	3,614	52,219
7	1,604	3,414	55,633	1,604	3,414	55,633
8	1,388	2,953	58,586	1,388	2,953	58,586
9	1,364	2,903	61,489	1,364	2,903	61,489
10	1,240	2,637	64,127	1,240	2,637	64,127
11	1,174	2,497	66,624	1,174	2,497	66,624
12	1,111	2,364	68,988	1,111	2,364	68,988
13	1,075	2,287	71,275	1,075	2,287	71,275
14	,913	1,943	73,218			
15	,818	1,740	74,958			
16	,785	1,671	76,629			
17	,742	1,578	78,207			
18	,675	1,437	79,644			
19	,661	1,406	81,050			
20	,635	1,351	82,402			
21	,615	1,307	83,709			
22	,546	1,163	84,872			
23	,521	1,109	85,981			
24	,492	1,047	87,027			
25	,488	1,038	88,065			
26	,445	,948	89,013			
27	,425	,904	89,917			
28	,382	,812	90,729			
29	,377	,802	91,530			
30	,334	,710	92,240			
31	,323	,687	92,927			
32	,318	,676	93,604			
33	,305	,649	94,253			
34	,295	,627	94,880			
35	,277	,590	95,471			
36	,269	,573	96,044			
37	,240	,510	96,554			
38	,231	,492	97,046			
39	,216	,459	97,505			
40	,205	,437	97,942			
41	,191	,407	98,349			
42	,167	,356	98,705			
43	,153	,325	99,029			
44	,145	,309	99,338			
45	,115	,246	99,584			
46	,104	,221	99,804			
47	9,191E-02	,196	100,000			

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,849	8,190	8,190
2	3,466	7,374	15,564
3	3,380	7,192	22,756
4	3,269	6,955	29,710
5	3,227	6,866	36,577
6	2,971	6,322	42,899
7	2,311	4,917	47,816
8	2,276	4,843	52,658
9	2,225	4,733	57,391
10	1,928	4,103	61,494
11	1,781	3,789	65,283
12	1,471	3,131	68,414
13	1,345	2,861	71,275
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40			
41			
42			
43			
44			
45			
46			
47			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
VAR00044	,677					-,334		
VAR00007	,666				,312			
VAR00045	,659				-,283			
VAR00031	,648						-,311	
VAR00038	,648		-,251					
VAR00036	,647		-,328					
VAR00030	,641		-,310					
VAR00037	,640						-,325	
VAR00025	,632	-,262					,259	
VAR00014	,632							
VAR00042	,593				-,266	-,266		
VAR00047	,586			,261		-,274		
VAR00041	,573						-,315	
VAR00016	,571		-,293		,264		,372	
VAR00027	,566	,395						
VAR00024	,553	,284						-,250
VAR00033	,549						-,388	
VAR00012	,544	-,323	,375	-,463				
VAR00023	,509	-,418	,282					
VAR00008	,504		-,344	,255	,298			
VAR00039	,496	,307				-,312		
VAR00004	,491	-,337	,414	-,446				,255
VAR00013	,472	-,429		,285		,265		-,256
VAR00035	,470						-,302	
VAR00026	,470	-,310	-,321	,283	,253			
VAR00032	,467	,356						
VAR00046	,464	,290			-,289			
VAR00018	,444	-,314	-,316		,362			
VAR00021	,436	,271		-,433				-,353
VAR00029	,432	-,395		,344	-,288			
VAR00006	,387	,340			,277			
VAR00017	,380					,338		,376
VAR00010	,412	,518						
VAR00020	,490	,499	,344					
VAR00040	,441	,478			-,255			
VAR00019			,562	,314			,268	
VAR00005	,364	-,345	,435					
VAR00009	,342	,379	,429	,277				
VAR00001	,378		,388	,344	,296			-,267
VAR00002	,303	,310	,356	,270	,288			
VAR00022	,478	-,406	,329	-,479				,265
VAR00043	,502	-,350			-,505			
VAR00034	,371	-,376	,284	,401	-,417			
VAR00015	,308					,375		,401
VAR00003	,356	,369	,281			,376		
VAR00011	,428			-,283		,397		
VAR00028	,308						,451	

Component Matrix^a

	Component				
	9	10	11	12	13
VAR00044			-,293		
VAR00007	-,297				
VAR00045	-,304				
VAR00031	-,252				
VAR00038					
VAR00036					-,294
VAR00030					
VAR00037					-,317
VAR00025		,263			
VAR00014					
VAR00042					
VAR00047					
VAR00041	,342				
VAR00016					
VAR00027					
VAR00024		,324			
VAR00033	,347				
VAR00012					
VAR00023	,294				
VAR00008				,280	,264
VAR00039				,298	
VAR00004					
VAR00013					
VAR00035		,430			
VAR00026					
VAR00032	,381				
VAR00046					
VAR00018					,270
VAR00021					
VAR00029				,359	
VAR00006	-,290			,254	
VAR00017	,287				-,340
VAR00010					
VAR00020					
VAR00040					
VAR00019				-,273	
VAR00005					-,297
VAR00009					
VAR00001					
VAR00002					
VAR00022					
VAR00043					
VAR00034					
VAR00015		,315	-,360		
VAR00003		-,440			
VAR00011		-,435			
VAR00028			,554		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 13 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
VAR00044	,788							
VAR00036	,674					,324		
VAR00030	,513					,412		
VAR00014	,502		,391					
VAR00047	,488			,267	,289			
VAR00042	,486	,406			,296			
VAR00046	,484			,308				
VAR00007	,466		,350					
VAR00016	,462		,458					
VAR00004		,899						
VAR00022		,894						
VAR00012		,853						
VAR00018			,813					
VAR00026			,752					
VAR00008			,704					
VAR00041			,445			,356		,320
VAR00038	,401		,440					
VAR00025		,321	,398		,250			
VAR00019				,725				
VAR00001				,672				
VAR00009				,669				
VAR00002				,661				
VAR00020				,642		,258	,314	
VAR00039	,378			,438		,256		
VAR00010				,374		,306	,294	
VAR00043					,815			
VAR00034					,778			
VAR00029					,747			
VAR00013	,252				,628			
VAR00032						,792		
VAR00040	,263					,666		
VAR00027	,258			,275		,613		
VAR00011							,829	
VAR00003							,820	
VAR00021	,318						,474	,437
VAR00035								,798
VAR00024						,315		,648
VAR00031			,261					
VAR00037								
VAR00045	,261				,366			
VAR00005		,307			,259			
VAR00023		,382			,321			
VAR00015								,284
VAR00017						,253		
VAR00028						,317		
VAR00033		,294				,398		,386
VAR00006								,385

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	9	10	11	12	13
VAR00044					
VAR00036	,268				
VAR00030					
VAR00014		,343			
VAR00047					
VAR00042		-,271			
VAR00046			,275		
VAR00007	,314			,301	
VAR00016		,365	,363		
VAR00004					
VAR00022					
VAR00012					
VAR00018					
VAR00026					
VAR00008					,317
VAR00041					
VAR00038	,346				
VAR00025			,398		-,270
VAR00019					
VAR00001		,255			
VAR00009					,256
VAR00002	,289				
VAR00020					
VAR00039					,367
VAR00010					,368
VAR00043					
VAR00034					
VAR00029					
VAR00013		,272			
VAR00032					
VAR00040					
VAR00027					,280
VAR00011					
VAR00003					
VAR00021					
VAR00035					
VAR00024					
VAR00031	,739				
VAR00037	,667				
VAR00045	,516				
VAR00005		,668			
VAR00023		,649			
VAR00015			,804		
VAR00017		,270	,591		
VAR00028				,805	
VAR00033				-,436	
VAR00006	,381				,469

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

a. Rotation converged in 19 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6	7	8
1	,469	,331	,365	,263	,308	,322	,231	,269
2	,011	-,364	-,304	,398	-,425	,394	,287	,202
3	-,286	,426	-,425	,610	,180	-,226	,167	-,081
4	-,003	-,571	,232	,471	,431	-,091	-,317	-,246
5	-,073	,125	,473	,296	-,601	-,290	-,201	-,044
6	-,365	-,317	,074	-,107	,169	-,277	,495	,134
7	,356	-,044	-,155	,080	,034	,057	-,083	-,370
8	-,265	,333	,109	,029	-,006	,143	-,032	-,458
9	-,306	-,028	,157	,073	,042	,589	-,021	-,080
10	-,321	,078	-,116	,038	,102	,139	-,610	,553
11	-,369	,006	,169	-,155	,017	,334	,112	-,273
12	-,039	,103	-,121	-,164	,300	-,033	-,036	,019
13	-,168	,064	,440	,117	,116	-,132	,239	,260

Component Transformation Matrix

Component	9	10	11	12	13
1	,290	,161	,157	,073	,061
2	,052	-,307	,128	,117	,175
3	-,021	,163	-,196	,013	-,033
4	,144	-,095	-,051	-,073	,073
5	-,013	,260	,082	,140	,294
6	,084	,351	,485	,120	-,037
7	-,436	,164	,282	,585	-,232
8	,171	-,442	,571	-,145	-,065
9	-,486	,397	-,003	-,352	,045
10	,074	,017	,244	,278	-,163
11	,350	,047	-,420	,557	,015
12	-,225	-,135	,086	,185	,862
13	-,501	-,503	-,166	,179	-,204

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

ANEXO F

Confiabilidad Total

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

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.	VAR00001	3,6916	,9535	214,0
2.	VAR00002	3,8972	,8927	214,0
3.	VAR00003	4,0514	1,0356	214,0
4.	VAR00004	3,1028	1,3068	214,0
5.	VAR00005	2,5888	1,2330	214,0
6.	VAR00006	4,2991	,8636	214,0
7.	VAR00007	3,6215	1,1835	214,0
8.	VAR00008	3,8178	1,1504	214,0
9.	VAR00009	4,1729	,8520	214,0
10.	VAR00010	4,1869	,9000	214,0
11.	VAR00011	4,0280	1,0159	214,0
12.	VAR00012	3,2150	1,2966	214,0
13.	VAR00013	3,1449	1,3082	214,0
14.	VAR00014	3,2290	1,1863	214,0
15.	VAR00015	4,0280	,9878	214,0
16.	VAR00016	3,2103	1,2956	214,0
17.	VAR00017	3,9346	1,0049	214,0
18.	VAR00018	3,1355	1,3056	214,0
19.	VAR00019	3,6776	,9947	214,0
20.	VAR00020	4,0888	,8203	214,0
21.	VAR00021	4,0374	1,0652	214,0
22.	VAR00022	3,1028	1,2629	214,0
23.	VAR00023	2,6682	1,2361	214,0
24.	VAR00024	4,0794	1,0695	214,0
25.	VAR00025	3,4579	1,2543	214,0
26.	VAR00026	3,2430	1,2548	214,0
27.	VAR00027	4,1589	,8296	214,0
28.	VAR00028	4,3645	,9182	214,0
29.	VAR00029	3,6215	1,2752	214,0
30.	VAR00030	3,9252	1,0410	214,0
31.	VAR00031	3,7336	1,0786	214,0
32.	VAR00032	4,2150	,8937	214,0
33.	VAR00033	3,5280	1,3168	214,0
34.	VAR00034	3,5467	1,2391	214,0
35.	VAR00035	3,9579	,9410	214,0
36.	VAR00036	3,8505	1,0509	214,0
37.	VAR00037	3,7897	1,0152	214,0
38.	VAR00038	3,5327	1,1033	214,0
39.	VAR00039	4,1215	,9710	214,0
40.	VAR00040	4,2336	,8288	214,0
41.	VAR00041	3,1542	1,3320	214,0
42.	VAR00042	3,9626	1,0914	214,0
43.	VAR00043	3,4065	1,3209	214,0
44.	VAR00044	3,9907	1,0614	214,0
45.	VAR00045	3,6402	1,1244	214,0
46.	VAR00046	4,0327	,8901	214,0
47.	VAR00047	4,0888	1,0991	214,0

N of Cases = 214,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	174,5654	656,8854	25,6298	47

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3,7142	2,5888	4,3645	1,7757	1,6859	,1890

Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	1,2099	,6728	1,7742	1,1014	2,6370	,1234

Inter-item Covariances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,2775	-,1627	1,4191	1,5818	-8,7237	,0359

Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,2295	-,1253	,8375	,9628	-6,6862	,0180

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR001	170,8738	638,2986	,3669	,5684	,9326
VAR002	170,6682	643,8284	,2706	,4973	,9332
VAR003	170,5140	639,2651	,3160	,6007	,9330
VAR004	171,4626	624,4751	,4701	,8263	,9319
VAR005	171,9766	632,8774	,3625	,6324	,9328
VAR006	170,2664	640,9475	,3474	,5195	,9327
VAR007	170,9439	618,3536	,6308	,6484	,9305
VAR008	170,7477	628,6778	,4660	,6828	,9319
VAR009	170,3925	642,1081	,3254	,5959	,9328
VAR010	170,3785	638,7434	,3810	,5389	,9325
VAR011	170,5374	635,8554	,3903	,5666	,9325
VAR012	171,3505	621,4775	,5217	,8266	,9315
VAR013	171,4206	623,9913	,4771	,6856	,9319
VAR014	171,3364	619,6891	,6059	,6546	,9307
VAR015	170,5374	642,6911	,2639	,4949	,9333
VAR016	171,3551	621,1409	,5275	,6728	,9314
VAR017	170,6308	638,5532	,3411	,4613	,9328
VAR018	171,4299	628,4622	,4082	,6782	,9325
VAR019	170,8879	645,0953	,2138	,5324	,9337
VAR020	170,4766	637,2835	,4571	,6363	,9321
VAR021	170,5280	634,9734	,3870	,5527	,9325
VAR022	171,4626	626,5221	,4550	,8117	,9320
VAR023	171,8972	624,4213	,5008	,7012	,9316
VAR024	170,4860	628,6078	,5059	,5979	,9316
VAR025	171,1075	616,9978	,6149	,6689	,9306
VAR026	171,3224	628,0974	,4327	,6407	,9322
VAR027	170,4065	634,5429	,5181	,6447	,9317
VAR028	170,2009	643,4101	,2712	,4688	,9332
VAR029	170,9439	627,2832	,4380	,6409	,9322
VAR030	170,6402	625,0765	,5903	,6586	,9310
VAR031	170,8318	623,1359	,6051	,7021	,9308
VAR032	170,3505	637,4494	,4130	,5908	,9323
VAR033	171,0374	621,4822	,5128	,6221	,9315
VAR034	171,0187	632,3189	,3696	,6427	,9328
VAR035	170,6075	635,4508	,4331	,5572	,9322
VAR036	170,7150	623,6602	,6120	,6666	,9308
VAR037	170,7757	625,1701	,6044	,6377	,9309
VAR038	171,0327	622,1726	,6086	,5751	,9308
VAR039	170,4439	633,5532	,4580	,5340	,9320
VAR040	170,3318	640,2040	,3813	,5749	,9325
VAR041	171,4112	619,1259	,5429	,6304	,9313
VAR042	170,6028	624,9823	,5628	,6118	,9312

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR043	171,1589	621,8526	,5053	,7105	,9316
VAR044	170,5748	622,0672	,6363	,7471	,9306
VAR045	170,9252	620,4920	,6271	,6524	,9306
VAR046	170,5327	636,9919	,4251	,5210	,9322
VAR047	170,4766	624,8516	,5610	,5900	,9312

Reliability Coefficients 47 items

Alpha = ,9333 Standardized item alpha = ,9333

ANEXO G

Análisis factorial

Comunalidades

	Inicial	Extracción
VAR00001	1,000	,593
VAR00002	1,000	,576
VAR00003	1,000	,737
VAR00004	1,000	,863
VAR00005	1,000	,568
VAR00006	1,000	,557
VAR00007	1,000	,688
VAR00008	1,000	,605
VAR00009	1,000	,594
VAR00010	1,000	,515
VAR00011	1,000	,739
VAR00012	1,000	,837
VAR00013	1,000	,705
VAR00014	1,000	,611
VAR00015	1,000	,639
VAR00016	1,000	,730
VAR00017	1,000	,571
VAR00018	1,000	,655
VAR00019	1,000	,596
VAR00020	1,000	,653
VAR00021	1,000	,650
VAR00022	1,000	,849
VAR00023	1,000	,685
VAR00024	1,000	,640
VAR00025	1,000	,685
VAR00026	1,000	,613
VAR00027	1,000	,581
VAR00028	1,000	,440
VAR00029	1,000	,564
VAR00030	1,000	,583
VAR00031	1,000	,660
VAR00032	1,000	,652
VAR00033	1,000	,691
VAR00034	1,000	,699
VAR00035	1,000	,666
VAR00036	1,000	,612
VAR00037	1,000	,609
VAR00038	1,000	,613
VAR00039	1,000	,521
VAR00040	1,000	,611
VAR00041	1,000	,637
VAR00042	1,000	,594
VAR00043	1,000	,771
VAR00044	1,000	,721
VAR00045	1,000	,662
VAR00046	1,000	,553
VAR00047	1,000	,547

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	12,002	25,536	25,536	12,002	25,536	25,536
2	3,790	8,064	33,600	3,790	8,064	33,600
3	2,778	5,911	39,511	2,778	5,911	39,511
4	2,343	4,985	44,496	2,343	4,985	44,496
5	1,931	4,109	48,605	1,931	4,109	48,605
6	1,699	3,614	52,219	1,699	3,614	52,219
7	1,604	3,414	55,633	1,604	3,414	55,633
8	1,388	2,953	58,586	1,388	2,953	58,586
9	1,364	2,903	61,489	1,364	2,903	61,489
10	1,240	2,637	64,127	1,240	2,637	64,127
11	1,174	2,497	66,624			
12	1,111	2,364	68,988			
13	1,075	2,287	71,275			
14	,913	1,943	73,218			
15	,818	1,740	74,958			
16	,785	1,671	76,629			
17	,742	1,578	78,207			
18	,675	1,437	79,644			
19	,661	1,406	81,050			
20	,635	1,351	82,402			
21	,615	1,307	83,709			
22	,546	1,163	84,872			
23	,521	1,109	85,981			
24	,492	1,047	87,027			
25	,488	1,038	88,065			
26	,445	,948	89,013			
27	,425	,904	89,917			
28	,382	,812	90,729			
29	,377	,802	91,530			
30	,334	,710	92,240			
31	,323	,687	92,927			
32	,318	,676	93,604			
33	,305	,649	94,253			
34	,295	,627	94,880			
35	,277	,590	95,471			
36	,269	,573	96,044			
37	,240	,510	96,554			
38	,231	,492	97,046			
39	,216	,459	97,505			
40	,205	,437	97,942			
41	,191	,407	98,349			
42	,167	,356	98,705			
43	,153	,325	99,029			
44	,145	,309	99,338			
45	,115	,246	99,584			
46	,104	,221	99,804			
47	9,191E-02	,196	100,000			

Varianza total explicada

Componente	Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,210	8,957	8,957
2	3,664	7,796	16,753
3	3,587	7,632	24,384
4	3,583	7,623	32,007
5	3,496	7,439	39,446
6	2,848	6,059	45,505
7	2,666	5,672	51,176
8	2,253	4,794	55,970
9	2,141	4,556	60,526
10	1,692	3,601	64,127
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40			
41			
42			
43			
44			
45			
46			
47			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes^a

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
VAR00044	,677					-,334	
VAR00007	,666				,312		
VAR00045	,659				-,283		
VAR00031	,648					,203	-,311
VAR00038	,648		-,251				-,221
VAR00036	,647		-,328			-,211	
VAR00030	,641		-,310				
VAR00037	,640						-,325
VAR00025	,632	-,262					,259
VAR00014	,632				,214		,243
VAR00042	,593				-,266	-,266	
VAR00047	,586			,261		-,274	
VAR00041	,573						-,315
VAR00016	,571		-,293		,264	,242	,372
VAR00027	,566	,395					
VAR00024	,553	,284					-,203
VAR00033	,549				-,213		-,388
VAR00012	,544	-,323	,375	-,463			
VAR00023	,509	-,418	,282				
VAR00008	,504		-,344	,255	,298	,217	
VAR00039	,496	,307		,203		-,312	
VAR00004	,491	-,337	,414	-,446		-,208	
VAR00013	,472	-,429		,285		,265	
VAR00035	,470	,228					-,302
VAR00026	,470	-,310	-,321	,283	,253		
VAR00032	,467	,356					
VAR00046	,464	,290			-,289		,229
VAR00018	,444	-,314	-,316		,362		-,229
VAR00021	,436	,271		-,433			
VAR00029	,432	-,395		,344	-,288		
VAR00006	,387	,340			,277		-,249
VAR00017	,380		-,223			,338	
VAR00010	,412	,518			,213		
VAR00020	,490	,499	,344				
VAR00040	,441	,478	-,201		-,255		
VAR00019	,212		,562	,314			,268
VAR00005	,364	-,345	,435				
VAR00009	,342	,379	,429	,277			
VAR00001	,378		,388	,344	,296		
VAR00002	,303	,310	,356	,270	,288	-,217	-,226
VAR00022	,478	-,406	,329	-,479			
VAR00043	,502	-,350		,215	-,505	,219	
VAR00034	,371	-,376	,284	,401	-,417		
VAR00028	,308	,209					,451
VAR00015	,308	,249	-,200			,375	
VAR00003	,356	,369	,281	-,221		,376	
VAR00011	,428	,232		-,283		,397	

Matriz de componentes^a

	Componente		
	8	9	10
VAR00044			-,201
VAR00007		-,297	
VAR00045		-,304	
VAR00031		-,252	
VAR00038			-,215
VAR00036			
VAR00030			
VAR00037		-,205	
VAR00025	,227		,263
VAR00014			
VAR00042		-,231	
VAR00047			
VAR00041		,342	
VAR00016			
VAR00027		,222	
VAR00024	-,250		,324
VAR00033		,347	
VAR00012			
VAR00023	-,214	,294	
VAR00008			
VAR00039			
VAR00004	,255		
VAR00013	-,256		
VAR00035			,430
VAR00026			
VAR00032		,381	,226
VAR00046			
VAR00018			
VAR00021	-,353		
VAR00029			
VAR00006	-,235	-,290	
VAR00017	,376	,287	
VAR00010			
VAR00020			
VAR00040			
VAR00019			
VAR00005			
VAR00009		,224	
VAR00001	-,267		
VAR00002			
VAR00022	,265		
VAR00043			
VAR00034			
VAR00028			
VAR00015	,401		,315
VAR00003			-,440
VAR00011			-,435

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 10 componentes extraídos

Matriz de componentes rotados^a

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
VAR00018	,749						
VAR00026	,707		,243				
VAR00008	,705						
VAR00016	,567						
VAR00038	,507		,365				,300
VAR00014	,491						
VAR00017	,476					,247	
VAR00007	,411	,271	,345				,387
VAR00025	,399	,350		,328			
VAR00004		,903					
VAR00022		,893					
VAR00012		,867					
VAR00023	,260	,461		,433			
VAR00044	,260	,230	,628			,266	
VAR00042		,341	,604				
VAR00046			,560		,250		
VAR00036	,357		,557			,285	
VAR00047	,281		,546	,285	,242		
VAR00045			,500	,393			,337
VAR00043				,792		,218	
VAR00034				,791			
VAR00029	,218			,682			
VAR00013	,262			,671			
VAR00005		,402	-,224	,424	,246		
VAR00009					,725		
VAR00019				,231	,673		
VAR00002					,653		,277
VAR00020					,642		
VAR00001					,629		
VAR00010				-,202	,483	,216	,230
VAR00039	,220		,432		,479	,217	
VAR00032			,226			,693	
VAR00033		,298		,216		,613	,218
VAR00040			,434		,203	,546	
VAR00041	,359	,279		,244		,515	,220
VAR00027			,361		,405	,465	
VAR00030	,332		,396			,402	
VAR00035						,274	,718
VAR00006					,288		,607
VAR00024						,458	,577
VAR00031	,343		,245	,261			,520
VAR00037	,298	,225	,287	,278	,209		,398
VAR00011							
VAR00003					,263		
VAR00028			,212				
VAR00021						,336	,304
VAR00015							,222

Matriz de componentes rotados^a

	Componente		
	8	9	10
VAR00018			
VAR00026			
VAR00008			
VAR00016		,555	
VAR00038	,206		
VAR00014		,483	
VAR00017	,331		,383
VAR00007		,367	
VAR00025		,313	,375
VAR00004			
VAR00022			
VAR00012			
VAR00023		,276	-,207
VAR00044		,242	
VAR00042			
VAR00046	,219		,257
VAR00036		,225	
VAR00047			
VAR00045			,275
VAR00043			,217
VAR00034			
VAR00029			
VAR00013		,320	
VAR00005		,272	
VAR00009			
VAR00019			
VAR00002			
VAR00020	,276		,244
VAR00001			-,302
VAR00010	,258		,206
VAR00039			
VAR00032			,201
VAR00033			
VAR00040			,202
VAR00041	,201		
VAR00027			
VAR00030		,307	
VAR00035			
VAR00006			
VAR00024			
VAR00031	,207		,255
VAR00037	,221		
VAR00011	,811		
VAR00003	,796		
VAR00028		,548	
VAR00021	,438	,439	
VAR00015			,725

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 31 iteraciones.

Matriz de transformación de las componentes

Componente	1	2	3	4	5	6	7	8
1	,439	,338	,426	,329	,285	,323	,324	,223
2	-,309	-,423	,170	-,505	,461	,264	,218	,258
3	-,487	,451	-,203	,241	,585	-,253	-,052	,151
4	,254	-,576	,095	,428	,451	-,219	-,093	-,314
5	,542	,187	-,324	-,538	,335	-,299	,082	-,177
6	,133	-,249	-,538	,270	-,084	-,204	,140	,547
7	-,119	-,053	,207	,015	,086	-,124	-,541	-,117
8	,121	,259	,117	-,108	,058	-,076	-,362	-,010
9	,136	-,008	-,460	,062	,175	,726	-,438	-,012
10	-,229	,077	-,276	,133	,017	,184	,440	-,646

Matriz de transformación de las componentes

Componente	9	10
1	,228	,109
2	,015	,212
3	-,074	-,155
4	-,226	-,044
5	,168	-,094
6	,203	,387
7	,754	,203
8	-,470	,729
9	-,039	-,118
10	,175	,414

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

ANEXO H

Factor Analysis

Communalities

	Initial	Extraction
VAR00001	1,000	,300
VAR00002	1,000	,315
VAR00003	1,000	,342
VAR00004	1,000	,526
VAR00005	1,000	,440
VAR00006	1,000	,265
VAR00007	1,000	,451
VAR00008	1,000	,392
VAR00009	1,000	,445
VAR00010	1,000	,447
VAR00011	1,000	,261
VAR00012	1,000	,541
VAR00013	1,000	,420
VAR00014	1,000	,458
VAR00015	1,000	,197
VAR00016	1,000	,438
VAR00017	1,000	,195
VAR00018	1,000	,396
VAR00019	1,000	,400
VAR00020	1,000	,607
VAR00021	1,000	,264
VAR00022	1,000	,501
VAR00023	1,000	,513
VAR00024	1,000	,416
VAR00025	1,000	,472
VAR00026	1,000	,421
VAR00027	1,000	,480
VAR00028	1,000	,139
VAR00029	1,000	,351
VAR00030	1,000	,507
VAR00031	1,000	,427
VAR00032	1,000	,381
VAR00033	1,000	,305
VAR00034	1,000	,360
VAR00035	1,000	,273
VAR00036	1,000	,531
VAR00037	1,000	,416
VAR00038	1,000	,491
VAR00039	1,000	,341
VAR00040	1,000	,464
VAR00041	1,000	,372
VAR00042	1,000	,359
VAR00043	1,000	,374
VAR00044	1,000	,491
VAR00045	1,000	,436
VAR00046	1,000	,300
VAR00047	1,000	,352

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12,002	25,536	25,536	12,002	25,536	25,536
2	3,790	8,064	33,600	3,790	8,064	33,600
3	2,778	5,911	39,511	2,778	5,911	39,511
4	2,343	4,985	44,496			
5	1,931	4,109	48,605			
6	1,699	3,614	52,219			
7	1,604	3,414	55,633			
8	1,388	2,953	58,586			
9	1,364	2,903	61,489			
10	1,240	2,637	64,127			
11	1,174	2,497	66,624			
12	1,111	2,364	68,988			
13	1,075	2,287	71,275			
14	,913	1,943	73,218			
15	,818	1,740	74,958			
16	,785	1,671	76,629			
17	,742	1,578	78,207			
18	,675	1,437	79,644			
19	,661	1,406	81,050			
20	,635	1,351	82,402			
21	,615	1,307	83,709			
22	,546	1,163	84,872			
23	,521	1,109	85,981			
24	,492	1,047	87,027			
25	,488	1,038	88,065			
26	,445	,948	89,013			
27	,425	,904	89,917			
28	,382	,812	90,729			
29	,377	,802	91,530			
30	,334	,710	92,240			
31	,323	,687	92,927			
32	,318	,676	93,604			
33	,305	,649	94,253			
34	,295	,627	94,880			
35	,277	,590	95,471			
36	,269	,573	96,044			
37	,240	,510	96,554			
38	,231	,492	97,046			
39	,216	,459	97,505			
40	,205	,437	97,942			
41	,191	,407	98,349			
42	,167	,356	98,705			
43	,153	,325	99,029			
44	,145	,309	99,338			
45	,115	,246	99,584			
46	,104	,221	99,804			
47	9,191E-02	,196	100,000			

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,230	15,384	15,384
2	6,101	12,981	28,365
3	5,239	11,147	39,511
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40			
41			
42			
43			
44			
45			
46			
47			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

ANEXO I

Regresión edad, sexo, nivel académico y factor 1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,02E-02	,344		-,030	,976
	EDAD	2,688E-03	,009	,022	,315	,753
	SEXO	-,117	,152	-,053	-,772	,441
	NA	-6,30E-04	,071	-,001	-,009	,993

a. Dependent Variable: REGR factor score 1 for analysis 1

Regresión edad, sexo, nivel académico y factor 2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,174	,344		,507	,613
	EDAD	-7,28E-03	,009	-,059	-,853	,394
	SEXO	,125	,151	,057	,828	,409
	NA	-3,03E-03	,071	-,003	-,043	,966

a. Dependent Variable: REGR factor score 2 for analysis 1

Regresión edad, sexo, nivel académico y factor 3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,227	,344		,660	,510
	EDAD	-6,93E-03	,009	-,056	-,812	,418
	SEXO	3,341E-02	,152	,015	,220	,826
	NA	-3,03E-03	,071	-,003	-,042	,966

a. Dependent Variable: REGR factor score 3 for analysis 1

Regresión edad, sexo, nivel académico y factor 4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,143	,326		-3,505	,001
	EDAD	4,039E-02	,008	,325	4,992	,000
	SEXO	-,146	,144	-,067	-1,019	,309
	NA	-7,97E-02	,068	-,078	-1,177	,240

a. Dependent Variable: REGR factor score 4 for analysis 1

Regresión edad, sexo, nivel académico y factor 5

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,440	,343		-1,283	,201
	EDAD	1,245E-02	,009	,100	1,463	,145
	SEXO	-3,28E-02	,151	-,015	-,217	,828
	NA	1,138E-02	,071	,011	,160	,873

a. Dependent Variable: REGR factor score 5 for analysis 1

Regresión edad, sexo, nivel académico y factor 6

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,572	,338		-1,690	,092
	EDAD	2,648E-03	,008	,021	,315	,753
	SEXO	7,125E-02	,149	,032	,478	,633
	NA	,194	,070	,189	2,765	,006

a. Dependent Variable: REGR factor score 6 for analysis 1

Regresión edad, sexo, nivel académico y factor 7

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,829	,340		-2,441	,015
	EDAD	1,787E-02	,008	,144	2,120	,035
	SEXO	,161	,150	,073	1,075	,284
	NA	3,886E-02	,071	,038	,551	,582

a. Dependent Variable: REGR factor score 7 for analysis 1

Regresión edad, sexo, nivel académico y factor 8

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,940	,334		-2,813	,005
	EDAD	1,663E-02	,008	,134	2,006	,046
	SEXO	-7,86E-02	,147	-,036	-,533	,594
	NA	,186	,069	,181	2,681	,008

a. Dependent Variable: REGR factor score 8 for analysis 1

Regresión edad, sexo, nivel académico y factor 9

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,192	,334		,573	,567
	EDAD	-1,94E-02	,008	-,156	-2,342	,020
	SEXO	,443	,147	,202	3,004	,003
	NA	8,115E-02	,069	,079	1,169	,244

a. Dependent Variable: REGR factor score 9 for analysis 1

Regresión edad, sexo, nivel académico y factor 10

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,277	,344		-,806	,421
	EDAD	7,635E-03	,009	,061	,895	,372
	SEXO	-5,21E-02	,152	-,024	-,344	,731
	NA	2,052E-02	,071	,020	,287	,774

a. Dependent Variable: REGR factor score 10 for analysis 1

ANEXO J

Datos Cuestionario de Autoliderazgo

Ss	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17	i18	i19	i20	i21	i22	i23	i24	i25	i26	i27	i28	i29	i30	i31
1	3	3	4	2	4	5	4	3	3	5	5	2	4	3	4	3	5	3	2	4	4	3	3	5	3	4	3	5	5	4	4
2	3	3	5	5	3	4	4	4	4	5	4	5	2	2	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4	5	4
3	3	3	4	4	1	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	3	4
4	3	4	3	2	3	4	2	5	3	4	3	2	5	4	4	2	3	5	2	3	4	2	3	4	2	5	4	4	5	4	5
5	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	5	3	3	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	3	5	4
7	4	4	5	3	3	5	4	4	5	4	4	3	4	2	4	4	5	1	4	5	5	3	3	5	3	2	5	5	4	5	4
8	3	4	4	3	2	5	4	2	4	4	5	3	3	3	3	3	5	3	2	3	3	5	3	1	5	5	3	5	5	2	4
9	2	3	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
10	1	5	5	4	1	4	3	5	5	5	5	4	5	3	5	3	5	2	4	5	4	4	1	5	5	3	4	5	5	3	3
11	1	3	4	3	3	4	4	1	3	4	5	3	2	2	5	2	5	1	4	4	5	3	4	5	5	1	4	5	2	5	5
12	4	5	5	4	1	5	3	3	5	4	5	4	1	3	3	1	4	2	4	4	5	5	1	5	1	3	4	4	4	4	3
13	3	3	4	3	3	5	3	4	4	5	5	2	3	3	5	4	4	2	4	3	4	2	2	5	2	1	4	5	4	5	3
14	4	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4
15	3	4	3	5	2	4	3	2	4	3	4	5	2	3	4	3	3	2	3	4	4	3	1	4	3	3	4	5	2	4	3
16	3	4	2	1	1	5	4	5	2	3	5	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	5	1	5	5	4	1	3	5
17	3	2	4	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	2	3	2	3	3	4	3	2	3	2	2	4	3	4	4	4	4	2
18	2	2	2	3	2	4	2	3	3	4	2	3	2	3	4	1	3	3	2	4	3	3	1	1	1	4	4	5	4	4	3
19	2	3	3	4	1	3	5	5	5	4	2	4	1	4	4	2	5	5	5	2	2	5	1	3	3	5	5	4	5	5	3
20	3	4	5	5	3	2	2	4	5	5	4	5	3	2	4	2	4	1	4	4	4	3	2	5	5	3	5	5	3	5	4
21	4	5	5	5	2	4	4	3	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	3	5	5	5	2	5	4	2	5	5	4	4	3
22	3	2	4	1	4	5	3	5	3	4	4	1	5	4	5	4	4	4	2	3	5	1	5	5	3	4	5	5	5	5	2
23	3	3	3	4	2	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	4	3	1	3	2	4	3	4	3	3	3
24	4	3	5	3	4	5	4	4	5	5	5	5	4	2	4	2	3	1	4	5	4	3	2	3	4	1	3	5	1	1	3
25	3	4	5	5	4	4	5	2	2	2	2	5	4	2	1	4	3	2	4	2	4	4	4	3	2	3	4	5	5	4	5
26	3	4	3	1	4	5	4	5	5	3	5	2	3	4	4	2	4	4	5	4	4	1	3	5	4	2	5	4	5	5	5
27	4	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	4	2	4	5	5	5	5	4	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5
28	5	5	5	1	1	5	3	4	3	5	5	1	2	1	5	1	5	3	4	4	3	1	1	5	3	4	4	5	3	5	5
29	4	5	3	1	1	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	5	5	4	5	1	1	1	5	5	5	5	5	4	5	5
30	4	3	4	3	3	3	2	4	4	5	5	4	4	2	5	4	3	4	4	4	5	3	2	4	3	3	5	3	4	4	3
31	4	4	3	1	1	5	2	4	4	5	1	1	2	4	5	5	4	3	3	4	4	1	1	5	3	4	4	4	2	5	3
32	3	5	2	5	1	5	5	3	5	5	4	4	2	4	3	4	3	3	3	5	4	5	2	4	4	4	4	5	4	4	4

Datos Cuestionario de Autoliderazgo

33	2	4	2	5	1	4	4	3	2	4	2	5	1	4	4	4	4	3	2	4	3	5	1	4	4	4	4	4	2	5	3
34	4	5	2	3	2	4	3	1	4	4	3	3	1	2	4	2	2	1	3	4	5	3	2	4	3	1	4	5	1	4	2
35	3	4	4	5	3	4	3	4	5	5	4	3	2	2	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	3
36	4	3	4	5	3	4	3	4	5	5	4	4	4	2	4	1	4	2	3	4	4	5	3	3	2	2	4	4	4	3	3
37	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
38	4	4	3	5	3	4	3	1	4	5	3	5	3	4	5	1	3	4	3	4	5	5	3	4	2	2	4	5	4	4	2
39	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5
40	5	4	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	1	4	4
41	3	4	5	5	1	4	4	5	4	4	5	5	3	2	4	2	5	3	3	4	5	5	3	4	4	4	4	5	3	3	4
42	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	1	3	1	3	3	4	3	1	3	3	2	3	5	5	4	3
43	4	4	3	5	1	5	5	5	4	4	5	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4	5	1	5	4	3	4	4	5	4	4
44	3	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	2	2	1	5	5	3	4	4	3	2	5	2	5	3	3	2	5	4	4	2	2	5	5	2	4	4	4	3	2
46	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	1	1	1	5	5	5	2	1	5	1	1	5	5	5	5	4
47	1	3	4	3	1	3	4	4	4	4	3	2	3	3	2	2	4	2	3	4	4	3	1	3	3	3	4	4	3	4	3
48	3	4	2	2	1	2	1	5	4	3	3	2	4	2	3	2	1	4	3	3	2	2	2	4	4	4	2	4	5	2	2
49	3	5	4	3	2	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	2	3	4	3	3	2	1	2	2	2	4	2	3	3
50	3	3	1	1	3	2	2	3	1	1	1	1	3	4	2	3	3	5	3	2	4	2	3	2	3	4	2	1	2	2	3
51	5	5	4	3	3	5	4	3	5	3	4	3	2	2	5	1	3	4	5	5	5	3	3	5	4	2	5	5	1	4	4
52	5	5	3	3	3	5	5	4	5	5	3	3	1	4	5	5	4	3	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3
53	4	4	3	1	1	3	3	3	4	4	3	1	1	3	3	3	3	3	4	4	2	1	1	3	3	3	3	3	1	3	1
54	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	5	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4
55	5	5	5	2	2	5	5	3	5	5	5	3	3	5	5	3	4	2	5	5	5	2	2	5	3	3	4	5	4	5	5
56	5	5	5	4	3	5	3	5	5	5	5	4	5	4	5	3	4	2	5	5	5	2	2	5	3	3	4	5	4	5	5
57	5	5	5	2	3	5	5	3	5	5	5	2	2	5	5	3	4	2	5	5	5	2	2	5	3	3	4	5	4	5	5
58	2	2	5	1	1	5	2	4	3	3	3	1	3	2	5	3	4	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	5	3	4
59	3	2	5	1	2	1	2	3	5	3	5	1	4	1	3	1	1	2	3	5	4	1	2	3	4	2	5	5	4	3	2
60	3	5	5	2	2	5	5	5	5	3	2	4	5	5	5	5	3	3	3	5	5	2	5	5	3	2	5	5	5	5	5
61	5	5	5	2	2	5	5	3	5	3	5	1	5	2	1	3	3	3	5	5	5	2	1	1	1	3	3	5	4	2	5
62	4	4	3	2	2	5	4	4	5	5	3	3	1	3	4	3	4	3	4	4	5	2	2	5	4	3	5	5	4	4	4
63	4	4	5	1	1	5	1	5	5	5	5	1	1	1	5	1	5	5	1	5	5	1	1	5	1	5	5	1	5	5	5
64	4	4	5	5	2	3	1	1	4	4	5	5	1	1	3	1	3	1	4	4	5	5	2	3	1	1	3	4	2	4	2
65	4	4	5	3	4	5	4	2	4	4	5	3	3	3	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	3	4

Datos Cuestionario de Autoliderazgo

66	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	5	5	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4
67	4	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5
68	5	5	4	4	4	3	3	3	5	4	3	4	4	3	3	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4
69	3	4	5	1	1	4	1	2	4	5	5	1	2	2	5	1	2	1	5	5	4	1	1	4	2	1	3	5	3	2	2
70	4	5	4	1	1	5	3	1	4	5	4	1	1	1	5	1	4	1	5	5	4	1	1	5	1	1	5	1	3	1	5
71	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
72	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4
73	4	4	5	3	2	5	4	5	4	3	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4
74	5	3	4	2	3	5	5	4	5	5	4	5	2	3	4	5	4	3	3	4	5	3	3	5	3	3	5	5	3	5	4
75	5	5	5	4	1	5	4	4	5	3	4	3	4	4	3	3	3	1	5	5	3	2	3	3	2	4	3	1	5	3	3
76	3	1	4	1	1	4	1	5	4	4	5	1	2	4	3	4	5	1	3	3	5	1	2	5	2	1	3	4	2	3	1
77	3	4	3	3	2	5	4	3	4	3	4	2	2	3	4	2	4	3	4	3	4	2	3	5	3	3	4	5	2	3	3
78	5	3	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5	2	5	5
79	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	5	4	2
80	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	4
81	5	5	3	3	5	5	2	2	5	5	3	3	2	2	2	2	2	2	4	4	2	3	2	2	3	2	5	4	3	3	3
82	3	5	5	1	3	3	1	1	5	5	4	1	1	3	4	3	5	1	4	4	4	1	1	1	1	2	5	5	1	4	1
83	2	4	4	1	3	4	2	1	4	4	3	1	1	1	4	1	3	1	4	4	4	1	1	4	1	3	3	4	1	1	4
84	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
85	3	2	4	2	1	4	5	4	3	4	4	2	1	2	4	4	2	4	2	4	5	2	1	4	1	4	4	5	1	2	2
86	4	4	4	3	2	5	3	3	5	4	4	2	2	2	4	2	4	3	4	4	4	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3
87	4	3	5	3	4	4	5	4	3	5	4	4	4	3	4	3	2	4	3	3	5	4	3	5	3	4	4	5	3	4	5
88	3	4	5	3	2	4	4	2	2	3	5	3	4	4	5	5	4	2	2	4	5	3	2	4	4	2	4	5	4	5	5
89	3	3	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4
90	4	4	5	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4
91	4	4	5	1	1	5	4	5	3	5	5	1	5	4	5	4	3	3	2	3	5	1	1	5	4	4	4	5	1	4	4
92	3	5	5	1	1	5	3	5	3	5	2	1	1	2	5	1	5	3	3	5	3	1	1	5	1	1	5	5	1	5	3
93	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	3	3	4	4	3	4	5	3	3	3
94	4	3	3	4	3	5	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	5	4	4	4	3	5	4	3
95	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4
96	3	2	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	5	1	3	3	5	3	3	4	5	2	3	4	3	5	4
97	1	4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5
98	4	3	5	2	2	2	2	5	5	5	5	2	3	4	5	5	5	4	5	5	4	3	2	2	5	5	5	5	4	4	5

Datos Cuestionario de Autoliderazgo

99	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4		
100	3	4	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5	1	5	5	5	4	5	4	5	5	5	1	5	4	5	5	5	1	5	5		
101	3	2	3	1	3	3	3	3	3	2	2	2	4	4	2	2	4	2	3	2	4	2	2	3	2	2	3	3	4	4	3		
102	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5		
103	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
104	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5		
105	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
107	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3		
108	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
109	5	4	5	3	3	5	5	4	5	5	5	3	4	4	3	5	5	1	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	
110	5	4	5	3	3	5	5	4	5	5	5	3	4	4	3	5	5	1	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	
111	4	4	3	2	2	5	4	4	5	5	3	3	1	3	4	3	4	3	4	4	5	2	2	5	4	3	5	5	4	4	4	4	
112	4	4	3	2	2	5	4	4	5	5	3	3	1	3	4	3	4	3	4	4	5	2	2	5	4	3	5	5	4	4	4	4	
113	4	4	5	1	1	5	1	5	5	5	5	1	1	1	5	1	5	5	1	5	5	1	1	5	1	5	5	1	5	5	5	5	
114	4	4	5	5	2	3	1	1	4	4	5	5	1	1	3	1	3	1	4	4	5	5	2	3	1	1	3	4	2	4	2	2	
115	4	4	5	3	4	5	4	2	4	4	5	3	3	3	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	3	4	4	
116	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	5	5	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	
117	4	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
118	5	5	4	4	4	3	3	3	5	4	3	4	4	3	3	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	
119	3	4	5	1	1	4	1	2	4	5	5	1	2	2	5	1	2	1	5	5	4	1	1	4	2	1	3	5	3	2	2	2	
120	4	5	4	1	1	5	3	1	4	5	4	1	1	1	5	1	4	1	5	5	4	1	1	5	1	1	5	1	3	1	5	5	
121	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
122	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	
123	4	4	5	3	2	5	4	5	4	3	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
124	5	3	4	2	3	5	5	4	5	5	4	5	2	3	4	5	4	3	3	4	5	3	3	5	3	3	5	5	3	5	4	4	
125	5	5	5	4	1	5	4	4	5	3	4	3	4	4	3	3	3	1	5	5	2	2	3	3	2	4	3	1	5	2	3	3	
126	3	1	4	1	1	4	1	5	4	4	5	1	2	4	3	4	5	1	3	3	5	1	2	5	3	1	3	4	2	3	1	1	
127	3	4	3	3	2	5	4	3	4	3	4	2	2	2	4	2	4	3	4	3	4	2	3	5	3	3	4	5	2	3	3	3	
128	5	3	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5	2	5	5	5	
129	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	2	
130	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4
131	5	5	3	3	5	5	2	2	5	5	3	3	2	2	2	2	2	2	4	4	2	3	2	2	3	2	5	4	3	3	3	3	

Datos Cuestionario de Autoliderazgo

132	3	5	5	1	3	3	1	1	5	5	4	1	1	3	4	3	5	1	4	4	4	1	1	1	1	2	5	5	1	4	1
133	2	4	4	1	3	4	2	1	4	4	3	1	1	1	4	1	3	1	4	4	4	1	1	4	1	3	3	4	1	1	4
134	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
135	3	2	4	2	1	4	5	4	3	4	4	2	1	2	4	4	2	4	2	4	5	2	1	4	1	4	4	5	1	2	2
136	4	4	4	3	2	5	3	3	5	4	4	2	2	2	4	2	4	3	4	4	4	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3
137	4	3	5	3	4	4	5	4	3	5	4	4	4	3	4	3	2	4	3	3	5	4	3	5	3	4	4	5	3	4	5
138	3	4	5	3	2	4	4	2	2	3	5	3	4	4	5	5	4	2	2	4	5	3	2	4	4	2	4	5	4	5	5
139	3	3	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4
140	4	4	5	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4
141	4	4	5	1	1	5	4	5	3	5	5	1	5	4	5	4	3	3	2	3	5	1	1	5	4	4	4	5	1	4	4
142	3	5	5	1	1	5	3	5	3	5	2	1	1	2	5	1	5	3	3	5	3	1	1	5	1	1	5	5	1	5	3
143	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	3	3	4	4	3	4	5	3	3	3
144	4	3	3	4	3	5	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	5	4	4	4	3	5	4	3
145	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4
146	3	2	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	5	1	3	3	5	3	3	4	5	2	3	4	3	5	4
147	1	4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5
148	4	3	5	2	2	2	2	5	5	5	5	2	3	4	5	5	5	4	5	5	4	3	2	2	5	5	5	5	4	4	5
149	4	4	4	5	4	5	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4
150	3	4	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5	1	5	5	5	4	5	4	5	5	5	1	5	4	5	5	5	1	5	5
151	3	2	3	1	3	3	3	3	3	2	2	2	4	4	2	2	4	2	3	2	4	2	2	3	2	2	3	3	4	4	3
152	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5
153	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
154	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	4	4	5
155	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
156	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
157	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3
158	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
159	5	4	5	3	3	5	5	4	5	5	5	3	4	4	3	5	5	1	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5
160	5	4	5	3	3	5	5	4	5	5	5	3	4	4	3	5	5	1	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5
161	4	4	3	2	2	5	4	4	5	5	3	3	1	3	4	3	4	3	4	4	5	2	2	5	4	3	5	5	4	4	4
162	5	4	5	5	1	3	5	4	3	5	5	5	2	1	5	1	5	2	4	4	1	5	1	3	4	1	4	4	3	5	4
163	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	2	4	3	5	1	3	4	4	3	3	3	2	1	4	3	2	4	3
164	4	4	5	2	2	4	3	5	4	4	4	2	4	3	2	3	4	4	2	3	5	2	2	2	2	5	5	4	2	4	3

Datos Cuestionario de Autoliderazgo

165	5	4	3	5	3	5	2	4	5	5	1	3	3	3	5	1	5	4	3	2	1	5	5	2	1	1	2	3	5	1	1
166	4	5	4	2	3	4	4	5	5	4	3	2	4	4	5	3	5	2	3	4	2	2	3	3	2	2	3	4	4	3	2
167	5	3	4	2	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	5	4	5	5	2	5	2	2	4	4	4	5	4	5	5	5	5
168	4	3	5	3	1	3	3	4	5	5	5	3	3	2	4	3	4	4	5	5	4	3	3	4	3	3	4	5	4	4	3
169	4	4	5	3	2	4	3	4	5	5	5	3	4	2	4	3	5	2	5	4	5	3	3	4	4	2	5	5	3	4	2
170	5	3	2	3	3	4	2	5	5	2	2	2	2	2	3	4	5	5	2	3	3	2	4	4	2	4	5	4	4	4	4
171	3	4	4	5	3	5	4	4	4	4	5	5	4	2	5	2	4	1	3	4	4	5	2	5	4	4	5	4	5	5	4
172	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	5	5	3	4	4	5	1	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5
173	4	5	1	1	1	5	4	5	5	5	1	1	4	1	5	1	4	5	5	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	2	4
174	4	5	5	3	2	5	4	4	5	5	5	3	3	4	3	4	4	4	5	5	5	3	2	5	5	4	5	5	5	4	4
175	3	3	4	3	1	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2	2	4	4	4	3	4	3	2
176	3	3	4	2	2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	5	2	2	4	3	3	4	5	3	4	3
177	3	4	3	4	2	4	2	4	5	4	3	4	2	3	4	2	4	2	5	4	3	4	2	4	4	2	4	5	4	3	3
178	3	4	5	3	3	4	4	3	5	5	5	3	2	2	2	2	1	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	5	5	3	4
179	4	5	4	2	3	4	5	5	4	4	4	2	4	4	5	4	4	5	4	5	4	2	3	4	5	5	4	5	5	4	5
180	4	5	4	4	4	4	4	2	5	5	4	4	2	3	4	3	4	2	4	5	5	4	4	4	4	2	5	5	4	4	4
181	2	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4
182	5	4	1	1	1	4	3	4	5	4	1	1	4	3	3	1	1	4	5	4	2	1	1	4	3	4	5	5	5	3	3
183	5	4	5	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4
184	3	4	4	1	1	5	4	4	3	4	3	1	4	2	4	4	4	2	4	4	2	2	2	3	4	2	4	5	4	3	1
185	4	5	5	3	4	5	3	4	5	4	4	4	3	3	4	1	3	1	5	5	3	3	4	3	3	1	4	5	3	3	3
186	1	3	5	2	1	3	1	2	4	3	5	2	4	1	4	1	4	2	3	4	4	3	1	4	1	1	5	5	5	4	4
187	3	3	5	3	1	5	1	1	5	3	5	3	1	1	5	1	5	1	5	5	5	3	1	3	1	1	4	5	1	1	5
188	3	5	4	4	3	5	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	5
189	4	3	1	1	1	4	3	5	5	3	2	2	3	3	4	4	3	2	4	3	3	2	1	2	2	2	3	4	3	3	2
190	3	4	5	2	2	4	2	5	4	3	4	2	2	2	4	2	3	2	3	3	4	2	2	5	4	1	5	5	2	2	4
191	3	4	5	3	4	5	3	3	3	4	3	5	3	4	5	2	3	4	5	4	3	4	1	2	3	2	4	3	1	2	4
192	5	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	2	1	2	3	5	3	3	4	5	2	3	3	4	4	5	3	5	3
193	4	5	3	5	5	3	5	5	4	3	4	4	4	3	5	2	5	4	5	4	4	3	2	3	5	4	4	4	5	2	4
194	5	4	5	3	2	4	5	5	4	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	5
195	5	5	2	3	2	1	4	3	4	3	3	4	3	5	3	5	3	4	4	4	5	3	4	5	5	4	2	3	4	4	3
196	4	4	3	3	3	4	3	4	4	1	4	5	4	4	5	3	3	2	4	4	4	2	3	5	5	2	2	5	4	3	5
197	3	3	4	2	2	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	4	3	3	2	4	3	4	2	2	5	2	1	4	5	4	5

Datos Cuestionario de Autoliderazgo

198	4	5	4	4	2	4	4	4	5	5	4	3	3	2	4	4	4	4	2	4	4	3	3	5	4	5	5	4	3	5	4
199	4	3	4	4	1	4	5	5	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	1	4	3	4	3	5	4	3	5
200	4	3	4	3	4	5	3	3	4	5	5	3	4	3	5	4	4	2	4	3	5	2	2	3	4	2	4	5	4	5	3
201	3	4	5	3	3	4	3	4	4	4	3	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	2	4	3
202	4	4	5	3	4	3	2	3	5	3	4	5	3	4	5	3	4	4	3	5	3	4	5	3	5	3	5	3	3	3	2
203	3	4	2	2	1	2	1	4	2	5	2	4	5	2	4	3	5	2	2	4	2	3	2	4	4	4	3	4	5	3	4
204	5	4	3	5	3	3	2	4	5	3	5	3	3	3	4	4	5	4	3	4	1	4	2	4	5	3	4	1	4	3	5
205	3	3	4	2	2	5	3	4	4	5	5	2	3	3	5	4	4	2	3	3	5	2	2	5	3	2	3	5	3	5	3
206	5	4	3	3	2	3	3	5	4	3	4	2	4	2	3	4	5	4	4	3	2	1	4	4	4	2	4	4	2	4	2
207	2	4	3	1	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	2	2	4	4	3	5	5	4	3	3	3	4	4	5	3	3	3
208	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	1	1	2	2	5	5	2	5	5	1	1	5	5	5	5	4
209	5	4	3	4	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	4	2	3	5	4	5	3	5	3	4	5
210	5	5	2	2	4	5	5	4	5	5	3	4	5	2	5	4	3	2	4	4	4	3	2	5	5	4	4	4	2	4	5
211	3	4	2	4	2	4	4	4	4	3	4	3	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	2	5	5	5	5	3	4	5	5
212	4	2	3	3	1	5	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	5	4	3	5	5	3	5	5
213	3	4	3	4	1	3	3	3	3	2	2	3	3	1	5	3	1	3	3	1	3	3	1	2	3	5	3	5	4	5	3
214	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	3	5	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	5	4	4	4	5
215	3	4	3	2	2	4	1	1	4	4	3	2	1	1	3	1	2	1	3	4	3	2	1	4	1	1	3	3	2	1	2
216	3	4	5	3	2	5	2	4	4	4	5	3	1	3	4	3	5	3	3	4	3	3	3	5	4	4	5	5	2	4	3
217	4	5	5	5	1	5	5	1	4	4	4	5	3	5	4	1	2	4	5	4	4	5	4	3	3	4	5	5	4	4	3
218	4	4	5	3	1	5	5	4	4	4	5	3	2	5	5	5	5	5	4	4	5	3	1	5	5	5	5	5	1	5	4
219	3	4	4	2	2	5	2	3	4	4	3	3	2	1	2	2	2	3	4	3	1	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3
220	3	3	4	3	4	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	1	4	4	5	5	3	3

Datos Cuestionario de Autoliderazgo

i32	i33	i34	i35	i36	i37	i38	i39	i40	i41	i42	i43	i44	i45	i46	i47	Total	Sexo	NA	Edad
3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	173	1	2	29
5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	3	5	4	4	5	193	1	2	33
3	4	3	4	4	3	4	5	5	3	3	2	4	3	4	5	178	1	1	45
4	3	3	4	2	5	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	160	1	2	32
4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	173	1	3	33
5	5	3	5	5	4	3	3	5	3	5	5	5	4	4	5	204	1	3	29
4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	188	1	2	30
3	2	2	2	3	5	4	4	2	2	5	2	3	2	3	3	156	,	1	22
4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	169	1	1	27
4	1	4	3	4	4	3	5	4	2	5	5	3	3	4	5	180	1	3	39
5	3	2	4	5	5	2	3	4	3	4	3	5	5	5	3	168	0	3	28
4	5	5	3	4	4	3	4	4	3	5	4	5	4	3	4	173	0	3	23
2	1	2	4	4	4	3	3	4	1	4	4	3	3	4	2	157	1	4	28
5	3	4	5	5	5	5	5	4	2	5	4	5	4	4	5	209	1	1	29
4	2	3	3	3	3	3	4	4	2	4	1	4	3	4	4	153	1	1	40
5	5	1	1	5	4	5	4	5	5	1	1	1	1	4	5	137	1	3	27
4	4	4	3	3	4	2	4	3	2	2	4	4	3	4	3	151	1	2	37
4	2	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	143	1	1	25
5	4	5	2	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	180	1	1	23
5	2	5	5	5	4	4	5	5	3	5	4	4	5	3	5	184	1	3	34
5	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	194	0	3	28
5	4	5	5	3	3	4	4	5	4	5	5	5	2	5	5	184	1	0	36
4	3	1	3	4	3	4	4	4	3	4	2	4	3	3	2	148	1	1	30
4	2	3	4	2	4	1	4	5	1	5	3	2	5	4	5	161	1	2	33
5	2	5	2	5	5	2	4	3	2	4	4	4	4	4	4	167	1	3	33
4	2	4	5	5	4	3	5	5	1	3	4	4	5	4	4	179	1	1	29
5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	213	1	3	36
4	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	182	1	2	23
5	5	1	4	5	5	5	5	5	1	4	1	5	5	5	5	184	1	2	25
4	4	3	4	4	3	3	4	5	3	4	4	4	3	5	4	174	1	3	28
4	2	1	5	5	3	3	5	5	1	5	1	5	2	5	5	158	1	1	20
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	2	4	4	4	5	185	0	1	21

Datos Cuestionario de Autoliderazgo

5	5	3	4	5	3	5	4	4	1	5	2	5	3	4	5	166	1	1	22
4	1	1	4	5	2	2	5	5	1	5	1	5	2	4	3	141	1	2	25
4	5	3	4	5	3	1	5	5	5	5	2	5	4	4	5	181	1	2	35
4	5	2	4	4	3	4	5	4	4	4	2	4	3	4	4	169	1	1	24
4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	170	0	2	27
5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	181	0	1	30
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	228	0	4	31
5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	2	4	4	4	4	4	,	0	2	27
4	4	4	5	4	4	3	5	5	4	3	3	3	4	4	4	182	0	3	45
3	4	5	3	3	3	2	3	4	1	5	5	5	4	3	3	142	1	1	20
5	5	5	5	5	4	4	5	4	2	5	5	5	5	4	5	197	1	1	28
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	188	0	3	50
4	2	3	5	5	2	4	4	4	2	5	2	3	2	4	5	,	0	2	32
5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	189	1	3	33
4	3	3	4	4	3	5	2	4	2	4	3	3	3	3	3	147	0	2	35
4	4	5	4	2	0	2	2	4	4	2	5	2	4	2	4	137	0	3	40
4	3	2	3	3	2	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	141	0	1	23
2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	1	2	2	3	2	2	111	1	2	27
4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	5	3	4	4	4	5	178	0	2	30
5	5	3	5	5	3	4	5	5	4	4	3	5	3	4	5	193	0	4	30
3	1	1	3	4	3	3	4	4	1	1	1	3	3	4	4	125	0	3	32
3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	165	1	4	38
5	3	5	5	4	5	5	5	3	4	3	2	4	3	3	5	189	1	3	32
5	4	5	5	5	5	4	5	5	2	4	3	5	5	5	5	202	0	2	24
5	3	5	5	5	5	3	5	5	2	4	3	5	5	5	5	194	1	2	30
3	1	5	3	3	3	3	2	3	1	4	4	3	3	3	5	135	0	1	36
4	3	4	2	5	4	3	5	5	2	5	4	2	3	5	5	149	1	3	55
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	205	1	2	39
1	1	3	5	1	3	5	5	3	4	4	3	2	4	3	5	157	1	1	38
5	5	3	4	3	4	2	5	5	4	4	2	4	4	4	3	174	1	2	33
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	185	0	3	50
3	3	2	4	1	2	1	3	3	1	4	1	4	1	3	3	132	1	3	30
4	4	5	4	3	3	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	177	0	2	50

Datos Cuestionario de Autoliderazgo

5	3	5	4	4	3	4	5	5	3	4	4	4	3	5	4	188	0	3	35
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	212	0	3	50
4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	196	1	4	50
5	5	2	5	2	3	3	5	5	3	5	5	2	3	5	1	146	0	4	57
5	5	1	5	4	4	3	4	5	1	3	1	3	2	4	2	141	1	3	48
5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	2	5	215	1	4	38
4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	176	1	3	45
4	3	5	5	2	4	4	4	4	2	5	5	4	4	4	4	1	0	45	
5	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	2	4	2	5	3	176	1	2	36
2	3	4	2	3	4	2	5	4	1	4	1	5	2	5	5	160	1	3	36
5	4	2	3	2	1	2	3	4	4	2	3	3	1	2	2	131	1	2	32
4	3	3	3	4	3	3	4	3	5	3	1	5	4	3	4	157	1	2	36
5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	221	1	4	34
5	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	5	5	4	5	5	162	1	3	30
4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	5	4	4	5	190	1	1	36
4	3	4	3	3	4	3	4	4	2	3	2	3	2	4	3	149	1	1	45
5	1	1	1	4	1	1	5	5	1	1	1	3	1	5	5	129	0	2	26
4	1	4	4	1	4	1	1	4	1	1	3	1	4	4	4	121	1	1	41
5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	222	1	2	37
4	1	2	4	2	2	3	5	4	1	4	1	5	1	4	1	136	1	2	37
3	3	3	4	4	5	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	160	1	1	40
3	3	3	5	3	5	4	3	3	4	5	3	4	4	3	5	179	1	1	44
5	4	4	5	5	4	2	4	5	4	5	4	5	4	5	2	180	1	3	25
5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	5	4	5	4	5	5	199	1	2	45
4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	180	1	2	42
4	1	1	4	5	3	4	5	5	1	5	2	5	5	5	5	170	1	3	43
5	1	1	5	3	3	3	5	5	1	1	1	1	1	1	1	133	1	3	28
5	4	3	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	3	5	186	1	3	31
3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	171	1	1	49
4	5	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	5	5	209	1	1	33
5	2	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	162	1	2	43
5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	210	1	2	40
5	1	4	2	3	4	3	3	5	2	4	4	3	4	5	3	177	1	2	33

Datos Cuestionario de Autoliderazgo

4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	200	1	2	46
4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	203	1	4	29
3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4		1	4	35
5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	215	1	2	47
4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	159	0	2	36
4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	216	0	2	36
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	227	1	3	43
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	180	1	3	40
4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	168	1	2	38
5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	220	1	3	35
5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	210	1	2	45
5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	210	1	1	35
5	5	3	4	3	4	2	5	5	4	4	2	4	4	4	3	174	1	2	33
5	5	3	4	3	4	2	5	5	4	4	2	4	4	4	3	174	1	2	33
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	185	0	3	50
3	3	2	4	1	2	1	3	3	1	4	1	4	1	3	3	132	1	3	30
4	4	5	4	3	3	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	177	0	2	50
5	3	5	4	4	3	4	5	5	3	4	4	4	3	5	4	188	0	2	48
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	212	0	3	50
4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	196	1	4	50
5	5	2	5	2	3	3	5	5	3	5	5	2	3	5	1	146	0	4	57
5	5	1	5	4	4	3	4	5	1	3	1	3	2	4	2	141	1	3	48
5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	2	5	215	1	4	38
4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	176	1	3	45
4	3	5	5	2	4	3	4	4	2	5	5	4	4	4	4		1	0	45
5	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	2	4	2	5	3	176	1	2	36
2	3	4	2	3	4	2	5	4	1	4	1	5	2	5	5	158	1	3	36
5	4	2	3	2	1	2	3	4	4	2	3	3	1	2	2	132	1	2	32
4	3	3	3	4	3	3	4	3	5	3	1	5	4	3	4	156	1	2	36
5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	221	1	4	34
5	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	5	5	4	5	5	162	1	3	30
4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	5	4	4	5	190	1	1	36
4	3	4	3	3	4	3	4	4	2	3	2	3	2	4	3	149	1	1	45

Datos Cuestionario de Autoliderazgo

5	1	1	1	4	1	1	5	5	1	1	1	3	1	5	5	129	0	2	26
4	1	4	4	1	4	1	1	4	1	1	3	1	4	4	4	121	1	1	41
5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	222	1	2	37
4	1	2	4	2	2	3	5	4	1	4	1	5	1	4	1	136	1	2	37
3	3	3	4	4	5	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	160	1	1	40
3	3	3	5	3	5	4	3	3	4	5	3	4	4	3	5	179	1	1	44
5	4	4	5	5	4	2	4	5	4	5	4	5	4	5	2	180	1	3	25
5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	5	4	5	4	5	5	199	1	2	45
4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	180	1	2	42
4	1	1	4	5	3	4	5	5	1	5	2	5	5	5	5	170	1	3	43
5	1	1	5	3	3	3	5	5	1	1	1	1	1	1	1	133	1	3	28
5	4	3	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	3	5	186	1	3	31
3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	171	1	1	49
4	5	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	5	5	209	1	1	33
5	2	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	162	1	2	43
5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	210	1	2	40
5	1	4	2	3	4	3	3	5	2	4	4	3	4	5	3	177	1	2	33
4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	200	1	2	46
4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	203	1	4	29
3	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	5	4	4	4	145	1	4	35
5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	216	1	2	47
4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	159	0	2	36
4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	216	0	2	36
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	227	1	3	43
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	180	1	3	40
4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	168	1	2	38
5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	220	1	3	35
5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	210	1	2	45
5	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	210	1	1	35
5	5	3	4	3	4	2	5	5	4	4	2	4	4	4	3	174	1	2	33
5	5	3	3	1	4	3	5	5	5	5	3	3	4	4	4	171	1	2	29
4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	155	0	4	30
5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	2	4	3	2	2	159	0	2	26

Datos Cuestionario de Autoliderazgo

1	1	3	5	2	5	1	5	1	1	1	2	1	1	1	2	131	0	3	35
3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	4	2	147	1	2	32
5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	207	0	3	27
3	3	4	3	3	3	4	4	2	1	2	3	3	3	5	2	162	1	3	26
4	2	3	4	4	3	4	5	4	2	4	2	4	4	4	4	173	0	3	28
4	2	5	2	4	4	4	3	3	2	4	2	4	2	3	4	156	0	3	27
5	1	4	5	5	5	5	5	4	2	4	4	5	5	5	4	190	0	4	42
5	1	4	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	4	5	202	1	1	40
3	1	5	2	4	4	1	5	3	1	3	4	2	4	5	5	159	1	1	52
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	205	1	2	32
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	155	1	2	50
4	4	4	3	4	4	3	4	5	3	4	3	4	3	4	5	166	1	2	39
5	2	4	4	2	3	2	4	4	2	4	4	3	3	4	4	160	1	2	35
4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	163	1	2	34
5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	2	5	5	5	5	5	200	1	1	43
5	3	3	4	4	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	5	187	1	1	29
5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	186	1	0	33
5	1	5	3	1	,	1	5	4	1	5	5	4	4	5	5	,	1	1	34
5	4	3	5	4	4	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	201	1	1	36
4	1	4	2	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	150	1	1	38
4	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	5	5	175	1	1	35
1	3	5	4	4	4	3	3	3	2	5	5	4	4	4	3	149	0	1	39
5	1	3	5	1	5	1	1	5	1	3	1	1	5	5	3	138	1	3	30
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	201	0	3	34
3	1	2	3	4	1	3	3	3	1	3	2	3	2	4	3	128	1	1	27
4	4	3	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	5	155	1	2	28
2	3	4	3	4	3	5	3	5	3	4	3	4	4	3	5	162	0	3	38
5	3	4	3	4	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	181	1	4	40
3	3	4	2	3	3	3	5	3	2	3	5	3	5	5	4	178	0	2	27
5	3	2	5	5	4	5	3	4	5	3	4	5	5	5	4	197	0	3	48
4	5	4	5	4	2	3	4	2	4	2	4	5	3	4	5	172	0	2	35
3	3	3	4	3	2	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	164	1	2	32
3	4	2	2	4	5	4	4	3	4	2	4	4	3	4	2	163	0	3	30

Datos Cuestionario de Autoliderazgo

4	3	2	4	2	3	4	5	4	5	4	3	5	4	4	3	179	0	1	28
3	3	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	3	4	3	170	1	2	39
2	3	3	4	3	4	3	2	4	2	4	4	3	3	4	2	164	1	3	25
4	3	3	4	4	3	5	1	4	5	4	3	3	4	3	3	164	1	3	29
3	4	3	5	3	4	2	4	2	3	4	3	5	3	4	5	172	1	2	42
5	3	5	4	4	3	5	3	4	5	3	5	3	2	4	4	159	0	3	33
4	5	5	4	3	5	2	4	5	3	4	5	3	3	4	4	174	0	1	39
2	3	4	3	4	3	2	3	5	4	3	5	3	2	3	5	161	0	4	32
4	4	5	4	3	5	3	5	3	3	5	3	5	2	4	5	166	0	2	27
4	4	3	4	4	2	2	5	4	2	5	5	3	3	3	3	160	1	3	36
5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	3	4	5	193	0	3	37
3	4	5	3	5	3	5	3	4	3	5	3	4	5	5	5	194	0	2	33
5	2	3	5	5	3	2	4	4	2	5	5	3	5	4	5	182	0	2	31
5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	196	0	4	51
5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	2	5	5	5	4	5	192	1	2	27
4	4	4	3	3	2	3	4	5	1	4	4	3	4	2	3	144	0	1	24
5	3	4	5	5	5	4	5	4	2	5	4	5	3	4	5	202	1	1	23
4	4	3	4	1	2	1	2	3	3	2	1	2	2	3	1	110	1	1	20
4	4	1	3	5	3	3	4	4	4	5	1	4	3	2	5	166	0	1	22
4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	192	1	1	23
5	5	1	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	200	0	3	36
3	1	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	5	130	0	1	22
4	1	5	3	4	3	4	5	4	1	5	5	5	3	4	5	187	0	3	23