



Facultad de Ciencias de la Educación
Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo
Programa de Magíster en Política y Gestión Educativa

**Análisis de la cultura organizacional y estilo de liderazgo de
dos establecimientos educacionales de la comuna de Curicó,
Región del Maule**

Trabajo de Graduación para obtener grado
Académico de Magíster en Política y
Gestión Educativa

Mario Alejandro Vial Aliaga
Alumno

Víctor Cancino Cancino
Profesor Patrocinante

Talca, Mayo 2019

CONSTANCIA

La Dirección del Sistema de Bibliotecas a través de su unidad de procesos técnicos certifica que el autor del siguiente trabajo de titulación ha firmado su autorización para la reproducción en forma total o parcial e ilimitada del mismo.



Talca, 2022

Análisis de la cultura organizacional y estilo de liderazgo de dos establecimientos educacionales de la comuna de Curicó, Región del Maule

Mario Alejandro Vial Aliaga
Alumno

Víctor Cancino Cancino
Profesor Patrocinante

Dedicatoria

Dedicado a...

Mis hijos, **Vicente** y **José Domingo** que son la luz que ilumina mis días y razón existir.

Mi mujer, **María Fernanda**, compañera de batallas, amor de mi vida y pilar fundamental en todo este proceso.

Mis suegros y cuñado, **Renato**, **Ana María** y **Renato Jr.** por todo su apoyo durante este durísimo año.

Mis padres, **Mario** y **Sonia** quienes con esfuerzo lograron formar quien soy. Cada logro en mi vida académica y personal es fruto de su apoyo, sacrificio y amor incondicional.

Gracias por todo.

Agradecimientos

Agradecimientos al profesor patrocinante Víctor Cancino cuya ayuda y exigencia fue fundamental en la realización de este estudio.

Agradecimientos a todos los docentes que conforman el IIDE de la Universidad de Talca quienes a través de sus conocimientos, experiencia y vivencias lograron además de instalar conocimientos importantes generar la reflexión pedagógica que necesitaba mi vida profesional.

Índice de Contenidos

	Página
Dedicatoria	3
Agradecimientos	4
Índice de contenidos	5
Índice de figuras	7
Índice de gráficos	8
Índice de tablas	9
Resumen	10
Introducción	11
Capítulo I: PROBLEMATIZACIÓN Y OBJETIVOS	13
1.1 Problematización	13
1.2 Objetivo General	14
1.2.1 Objetivos específicos	14
Capítulo II: REVISIÓN DE LA LITERATURA	15
2.1 Revisión Sistemática de la literatura	15
2.1.1 Definición de conceptos	15
2.1.2 Criterios de inclusión/exclusión	16
2.2 Concepto de Cultura Organizacional	16
2.3 Modelos Teóricos de Cultura Organizacional	17
2.3.1 Modelo de Valores en Competencias	19
2.4 Cuestionario OCAI de Cameron y Quinn	21
2.5 Utilización de OCAI en contextos educativos	22
2.6 Concepto de Liderazgo	23
2.6.1 Liderazgo Educacional	23
2.7 Modelos Teóricos de Liderazgo	24
2.7.1 Teoría Liderazgo de Rango Total de Bass y Avolio	25
2.8 Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)	27
2.9 Utilización de MLQ en el ámbito educativo	28
Capítulo III: MARCO METODOLÓGICO	29
3.1 Marco contextual	29
3.2 Tipo y diseño de la investigación	30
3.3 Población	30
3.4 Criterios de selección	31
3.5 Muestra	32
3.6 Operacionalización de las variables	32
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	35
3.7.1 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)	35
3.7.2 Confiabilidad OCAI	36
3.7.3 Validez OCAI	37

3.7.4	Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Forma 5X Corta, adaptación de Vega y Zabala (2004)	38
3.7.5	Confiabilidad de MLQ	39
3.7.6	Validez de MLQ	39
3.8	Condición ética que asegura confiabilidad de los datos	39
Capítulo IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS		
4.1	Análisis de Cultura Organizacional	40
4.1.1	Análisis de dimensiones de la Cultura Organizacional	40
4.1.2	Análisis de tipos de Cultura Organizacional Colegio 1	41
4.1.3	Análisis de tipos de Cultura Organizacional Colegio 2	42
4.1.4	Análisis comparativo entre cultura actual de ambos colegios	43
4.1.5	Análisis comparativo de cultura actual y deseada Colegio 1	45
4.1.6	Análisis comparativo de cultura actual y deseada Colegio 2	46
4.2	Análisis de Liderazgo	49
4.2.1	Análisis por sub dimensiones de liderazgo Colegio 1	49
4.2.2	Análisis por sub dimensiones de liderazgo Colegio 2	51
4.2.3	Análisis por tipo de liderazgo	53
4.2.4	Análisis comparativo entre sub dimensiones y tipos de liderazgo	54
4.2.5	Estilos de liderazgo Colegio 1 y Colegio 2	57
4.3	Correlaciones entre variables	59
4.4	Propuestas de mejora en los ámbitos de cultura y liderazgo	61
Capítulo V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		64
Referencias		67
Anexos		71

Índice de figuras

	Página
Figura N° 1: Modelo de Valores en Competencias	20
Figura N° 2: Ejemplo resultados comparativos cultura actual y deseada	22

Índice de gráficos

	Página
Gráfico N° 1: Resultados dimensiones de cultura actual	40
Gráfico N° 2: Comparación cultura Actual y Deseada Colegio 1	46
Gráfico N° 3: Comparación cultura Actual y Deseada Colegio 2	48
Gráfico N° 4: Resultados medias tipos de Liderazgo Colegio 1 y 2	53
Gráfico N° 5: Resultados Tipo de Liderazgo Colegio 1	57
Gráfico N° 6: Resultados Tipo de Liderazgo Colegio 2	58

Índice de tablas

	Página
Tabla N° 1: Resultados revisión sistemática	15
Tabla N° 2: Población de estudio	30
Tabla N° 3: Muestra del estudio	32
Tabla N° 4: Dimensiones de Cultura Organizacional	32
Tabla N° 5: Tipos de Cultura Organizacional	33
Tabla N° 6: Sub dimensiones de liderazgo	34
Tabla N° 7: Tipos de liderazgo	35
Tabla N° 8: Estructura de OCAI	36
Tabla N° 9: Resultado Alfa de Cronbach de OCAI	37
Tabla N° 10: Estructura MLQ (adaptado por Vega y Zabala)	38
Tabla N° 11: Resultado Alfa de Cronbach de MLQ	39
Tabla N° 12: Resultados Medias de Cultura Organizacional Colegio 1	41
Tabla N° 13: Resultados Medias de Cultura Organizacional Colegio 2	42
Tabla N° 14: Cuadro comparativo cultura colegio 1 y 2	43
Tabla N° 15: Igualdad de medias de tipos de cultura colegio 1 y 2	42
Tabla N° 16: Ítems de cultura con mayor diferencia significativa	43
Tabla N° 17: Comparación cultura Actual y Deseada Colegio 1	45
Tabla N° 18: Comparación cultura Actual y Deseada Colegio 2	47
Tabla N° 19: Resultados Sub dimensiones de Liderazgo Colegio 1	49
Tabla N° 20: Resultados Sub dimensiones de Liderazgo Colegio 2	51
Tabla N° 21: Comparación de medias de Liderazgo Colegio 1 y 2	54
Tabla N° 22: T Student para igualdad de medias de Liderazgo	55
Tabla N° 23: Ítems de liderazgo con mayor diferencia significativa	56
Tabla N° 24: Correlaciones variables Colegio 1	59
Tabla N° 25: Correlaciones variables Colegio 2	60

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo principal analizar y comparar la cultura organizacional y estilo de liderazgo de dos establecimientos educacionales de la comuna de Curicó de acuerdo a los postulados de Cameron y Quinn (1999) y Bass y Avolio (2000), respectivamente, siendo uno de estos de dependencia municipal y el otro de dependencia particular subvencionada, ambos con altos niveles de desempeño. Para esto, se encuestó a los docentes de ambos establecimientos con el objetivo de conocer su percepción de la cultura y tipo de liderazgo predominante en la organización. Se utilizó una metodología cuantitativa de tipo exploratorio-descriptivo transeccional, a través de la cual se lograron identificar importantes diferencias entre los resultados de ambos establecimientos, con el Colegio 1 presentando una cultura Clan y liderazgos Transformacional y Transaccional y Colegio 2 una cultura Jerarquizada y un estilo Transaccional.

Abstract

The main objective of this study is to analyze and compare the organizational culture and leadership style of two educational institutions from Curicó city, according to the postulates of Cameron and Quinn (1999) and Bass and Avolio (2000), being one of them a public school and the other one a subsidized school, both showing high levels of performance. For this, the teachers of both institutions were surveyed to know their perception of the predominant culture and type of leadership in the organization. A quantitative exploratory-descriptive transectional methodology was used, in which it was possible to identify important differences between the results of both institutions, where school number 1 presented a Clan culture and Transformational and Transactional leaderships and school number 2 a Hierarchical culture and a Transactional style.

Introducción

Durante la última década los conceptos de cultura organizacional y liderazgo han tomado cada vez mayor importancia dentro del mundo empresarial debido a su gran influencia en la eficacia y desempeño de una organización. Sin embargo, la investigación de estos conceptos enfocados en organizaciones educativas es más acotada, por lo que existe una carencia de estado del arte en relación a cuál es la cultura organizacional y estilo de liderazgo que caracteriza a los establecimientos educacionales de nuestro país.

Es por esto, que la presente investigación busca analizar y comparar el tipo de cultura y liderazgo presentes en dos establecimientos educacionales de alto desempeño y distinta dependencia administrativa de la comuna de Curicó, de acuerdo a la percepción de los docentes de ambas instituciones la cual será obtenida mediante la aplicación de los cuestionarios Organizational Culture Assessment Instrument (Cameron y Quinn, 1999), para medir la cultura organizacional, y una adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire (Bass y Avolio, 1990) validado a la realidad chilena por Vega y Zabala (2004), para medir estilos de liderazgo predominantes.

¿Cuál es la cultura organizacional y estilo de liderazgo que caracteriza a ambos establecimientos educacionales de alto rendimiento? ¿Cuán similares o distintos son los resultados entre los colegios en estudio? ¿Es la dependencia administrativa de cada uno un elemento influyente en el tipo de cultura y liderazgo encontrado? Son preguntas que esta investigación cuantitativa de tipo exploratorio-descriptivo y transeccional, intentará dar respuesta.

En el capítulo I se expondrá el problema que sustenta el desarrollo de la investigación además del objetivo general y objetivos específicos que desean ser alcanzados a través de este estudio.

El capítulo II, presenta inicialmente el proceso de revisión sistemática que permitió recolectar la bibliografía disponible en relación a los temas abordados. Posteriormente, expone elementos conceptuales relacionados con los campos de cultura organizacional y liderazgo, desde la generalidad hasta la descripción de modelos teóricos de cultura organizacional y liderazgo, según los postulados de Cameron y Quinn (1999) y Bass y Avolio (2000) respectivamente.

En el capítulo III, se presentará el marco contextual de la investigación, la opción metodológica base del estudio, descripción de la población y muestra participante, descripción de los instrumentos de recogida de datos Organizational Culture Assessment Instrument (Cameron y Quinn, 1999) y Multifactor Leadership Questionnaire adaptado a la realidad organizacional chilena (Vega y Zabala, 2004) junto con su proceso de validación y confiabilidad.

En el capítulo IV, se presentará el análisis estadístico de los datos obtenidos en los cuestionarios junto con sus resultados y propuestas de estrategias de mejora y finalmente, en el capítulo V se exponen conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos.

Capítulo I: PROBLEMATIZACIÓN Y OBJETIVOS

1.1 Problematización

Los estudios en relación a la cultura y liderazgo de una organización han presentado un notable aumento durante la última década, especialmente en el ámbito empresarial. Al revisar la literatura disponible se puede apreciar que existe una valoración positiva en torno a ambos conceptos, donde se destaca su relevancia y relación con el desempeño que una organización podría llegar a tener. Por un lado, la cultura organizacional es capaz de determinar normas informales que guían conductas y dar sentido a las acciones de los miembros de una organización para lograr los objetivos propuestos por esta (Chiavenato, 2006), mientras que el liderazgo fija el norte de una organización y tiene además la tarea de movilizarla hacia allá (Leithwood, Day, Sammons y Hopkins, 2006).

A pesar de la importancia de ambos conceptos en el desarrollo y efectividad de una organización, el estado del arte en relación a cultura organizacional y liderazgo aplicado en el contexto de organizaciones educativas es muy escaso a nivel mundial, inexplorado a nivel nacional, en el caso de cultura, e insuficiente en relación a liderazgo. Por otro lado, la mayoría de los estudios existentes tratan ambos conceptos de forma aislada, a pesar de que la “cultura organizacional y liderazgo constituyen las dos caras de una misma moneda y ninguno de los dos fenómenos puede ser entendido sin el otro” (Schein, 1985 Citado en León, 2001, p. 156).

Desde esta carencia de estado del arte y desvinculación entre ambos conceptos es que nace este estudio que apunta a caracterizar, analizar y comparar la cultura organizacional y estilo de liderazgo percibido por los docentes de dos colegios que presentan altos niveles de desempeño, pero pertenecen a distintas dependencias administrativas. Los resultados de esta investigación buscan responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la cultura organizacional y estilo de liderazgo que caracteriza a ambos establecimientos educacionales de alto rendimiento? ¿Cuán similares o distintos son los resultados de cada colegio? ¿Es la dependencia administrativa de cada uno un elemento influyente en el tipo de cultura y liderazgo encontrado?

1.2 Objetivo General

Analizar y comparar los principales rasgos de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo percibido por los docentes de 2 establecimientos educacionales de distinta dependencia y alto desempeño de la Comuna de Curicó y además proponer estrategias de mejora en relación a estos dos ámbitos.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Describir los rasgos de cultura organizacional y las características de estilos de liderazgo directivo percibidos por los docentes de ambos centros educativos.
- Analizar la relación entre los rasgos de cultura organizacional y estilos de liderazgo educativo, identificados en cada centro.
- Comparar los resultados de la evaluación obtenida en los centros sobre los rasgos de cultura organizacional y estilos de liderazgo directivo.
- Identificar factores críticos y proponer estrategias de mejora en los ámbitos de cultura organizacional y estilo de liderazgo directivo.

Capítulo II: REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Revisión sistemática de la literatura

Se realizó una revisión sistemática de la literatura a través del portal virtual de Scielo utilizando una serie de filtros ofrecidos por este sitio web. Primero se utilizó el buscador del sitio utilizando estratégicamente los operadores booleanos AND, NOT, OR, con el fin de acotar la búsqueda de acuerdo a las necesidades de la investigación de forma rigurosa e imparcial para así obtener literatura con alto valor científico. Posteriormente, se filtraron los resultados por las áreas temáticas de WoS. Se utilizó, además, la base de datos de Google Académico como instrumento de búsqueda complementario con el objetivo de fortalecer el proceso de revisión de literatura.

2.1.1 Definición de conceptos

La siguiente tabla describe la cadena de términos utilizada durante el proceso de búsqueda de literatura, los artículos encontrados y los que finalmente fueron seleccionados.

Tabla N°1: Resultados revisión sistemática

Ámbito	Criterios	Encontrados	Seleccionados	Autores
Cultura Organizacional	Cultura Organizacional AND revision	44	3	Hernández Sampieri y Méndez (2012)
	Cultura organizacional AND Cameron AND Quinn	8	2	Gonzáles, Bastidas, Figueroa, Zambrano y Matabanchoy (2018)
	OCAI and Cultura Organizacional	15	1	Apaza (2017)
	Cultura organizacional AND educación	5	1	Hartnell, Yi Ou y Kinicki (2011) Sampieri, Vargas y Cuevas (2012) Castro Espinal

Ámbito	Criterios	Encontrados	Seleccionados	Autores
				(2018) Sergiovanni (1984)
Liderazgo	Liderazgo AND Revisión	120	2	García Carreño (2008) Horn y Marfán (2010)
	Liderazgo OR Leadership AND Bass AND Avolio	15	3	Pirela de Faría (2010)
	Liderazgo OR Leadership AND Cuestionario de Liderazgo Multifactorial AND Educación OR Education	22	1	Aguirre (2004) Robinson, Hohepa y Lloyd (2009) Pedraja, Rodríguez, Barreda, Sagredo y Segovia (2009)

Fuente: Elaboración propia

Además, de los artículos seleccionados a través de este proceso, se complementó con literatura básica considerada fundamental para la investigación.

2.1.2 Criterios de inclusión/exclusión

Los documentos fueron seleccionados de acuerdo a los siguientes criterios:

- Que hayan sido escritos entre los años 2000 y 2018
- Que sean revisiones sistemáticas e investigaciones aplicadas sobre las temáticas de cultura organizacional y/o liderazgo.

2.2 Concepto de Cultura Organizacional

El concepto de cultura organizacional comenzó a tomar fuerza durante los años 80, donde diferentes autores abordaron la temática con mayor profundidad. Este interés general, provocó un desarrollo del concepto un tanto ambiguo y confuso según Sackmann (1992), sin embargo, a pesar de la gran diversidad teórica frente a este tema existe concordancia por parte de los autores con respecto a ciertos aspectos de la cultura organizacional, principalmente en “su influencia en la conducta organizacional, grupal e individual de los integrantes de una organización” (Hartnell, Yi Ou, y Kinicki, 2011, p. 667).

En este sentido, Schein (1996) define la cultura organizacional como "el conjunto de supuestos implícitos compartidos y dados por sentados que un grupo sostiene y que determina cómo percibe, piensa y reacciona a sus diversos entornos" (p. 236). Siguiendo esta misma línea, Stoner y otros autores definen este concepto como "la serie de entendidos importantes como las normas, valores, actitudes y creencias compartidas por todos los miembros de la organización" (1996, p. 198) Por otro lado, Golden (1992 citado en Sánchez et al., 2007) define la cultura organizacional como "un esquema interpretativo históricamente desarrollado y socialmente mantenido que los miembros del equipo utilizan para dar sentido y estructurar sus propias acciones y las de otros" (p. 218).

En relación a este esquema interpretativo, conjunto de supuestos o entendidos, los autores anteriormente citados concuerdan con que la cultura organizacional debe ser compartida por los miembros de la organización. Además, "transmite un sentido de identidad a los empleados, proporciona pautas no escritas y, a menudo, tácitas sobre cómo llevarse bien en la organización, y mejora la estabilidad del sistema social que experimentan" (Cameron y Quinn, 1999, p. 16). Por otro lado, es una gran herramienta para lograr medir cuán efectiva es una organización (Delobbe, Haccoun, y Vandenberghe, 2000)

2.3 Modelos Teóricos de Cultura Organizacional

El modelo de Cultura Organizacional de Denison (1991) busca identificar rasgos culturales de una organización en torno al análisis de cuatro dimensiones: Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión, las cuales, a diferencia de la visión de otros autores, tendrían directa relación con el desempeño y productividad de una organización. De acuerdo a Cerpa (2018) cada una de estas dimensiones puede ser definida de la siguiente manera:

- **Implicación:** Hace mención al nivel de compromiso y fidelización de los miembros de la organización y la forma en que estos organizan los equipos de trabajo y desarrollan competencias. Esta dimensión se compone de tres sub dimensiones: Empoderamiento, Trabajo en equipo y Desarrollo de capacidades.
- **Consistencia:** Hace mención al nivel de coordinación e integración y valores que determinan acuerdos entre líderes y seguidores. Se relaciona con la estabilidad presente en una organización fruto de una visión compartida y conformidad de los miembros de esta. Esta dimensión se compone de tres sub dimensiones: Valores centrales, Acuerdo y Coordinación e Integración.
- **Adaptabilidad:** Hace mención a la capacidad de una organización para adaptarse a los cambios y desafíos de un nuevo entorno, aprendiendo de

sus errores y de las experiencias vividas para introducir cambios. Esta dimensión se compone de tres sub dimensiones: Orientación al cambio, Orientación al Cliente y Aprendizaje Organizativo.

- Misión: Hace mención a la claridad que presenta una organización para definir su dirección propósitos que deben ser logrados. Esta dimensión se compone de tres sub dimensiones: Dirección, Propósitos Estratégicos, Metas y Objetivos y Misión.

Por otro lado, Schein (1992) sostiene que la cultura de una organizacional está conformada por tres niveles caracterizados por su dinamismo e interdependencia: Artefactos, Valores adoptados y supuestos básicos.

- Artefactos: todo proceso o estructuras visible de la organización (capacidades tecnológicas, lenguaje escrito y hablado o conducta expresada de los miembros de la organización, además del ambiente físico de la organización)
- Valores adoptados: objetivos, visión y estrategia validada y adoptada por los miembros de una organización a través de un proceso social compartido en la organización. Incluye reglas y normas compartidas por los miembros y define gran parte del comportamiento que estos presentan dentro de la organización.
- Supuestos básicos: son presunciones que han logrado solucionar problemas en la organización, las cuales finalmente terminan asumiéndose como exitosas y comunes en el actuar de la organización.

A pesar de que la cultura organizacional puede ser estudiada dentro de estos tres niveles el conocer primero en profundidad el nivel de supuestos básicos de una organización es esencial para lograr interpretar los otros dos niveles. En este sentido, Schein (1992) afirma que, si uno no descifra el patrón de supuestos básicos que puedan estar operando, no se sabrá cómo interpretar los artefactos correctamente o cuanta credibilidad dar a los valores adoptados y declarados, o dicho de otra forma, “la esencia de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos subyacentes, y una vez que se comprende éste, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales y tratar apropiadamente con ellos” (Schein, 1992, p. 26).

Aguirre (2004) además considera una serie de elementos fundamentales para proporcionar un modelo de la realidad que de sentido al comportamiento de los miembros de una organización.

- **Etnohistoria:** Hace referencia al origen, historia, presente y objetivos futuros, los cuales marcan la identidad del grupo y la organización completa.
- **Enoterritorio:** Hace referencia al espacio físico en el que se encuentra la organización él cual da lugar al nacimiento de su cultura.
- **Creencias:** desarrolladas a través de representaciones mentales del mundo las cuales cimentan el comportamiento de los miembros y el grupo.
- **Mitos:** Generados por acciones o personajes a través de narraciones faltas de orientación y sentido que ejemplifican el comportamiento de los miembros de la organización.
- **Religión:** Posee una fuerte influencia social debido a que define sentimientos y creencias profundas, generan una interpretación personal del mundo, la cual es compartible con otros miembros de una organización.

Todos estos elementos son compartidos por los miembros de una organización y posteriormente son transmitidos a los nuevos integrantes del grupo, quienes utilizan esta información proporcionada para solucionar los problemas emergentes.

2.3.1 Modelo de Valores en Competencias

El Competing Values Framework (CVF) o Modelo de Valores en Competencias es un modelo de estudio de cultura organizacional propuesto por Cameron y Quinn (1999) creado con el objetivo de diagnosticar e identificar rasgos culturales de una organización en base a cuatro grandes tipos de cultura dominantes (OCAI Report, 2010) descritas a continuación.

- **Cultura de Clan:** Hace mención a una organización caracterizada por tener un grato ambiente laboral donde sus integrantes establecen lazos de amistad y compañerismo. Es similar a una familia, con el líder como figura paterna o mentora. Existen altos niveles de fidelización y lealtad por la institución. El éxito de la organización está definido en base a la satisfacción de los clientes y apreciación de la gente. La organización se caracteriza por premiar las buenas prácticas en equipo y participación.
- **Cultura Adhocrática:** Se caracteriza por ser un lugar dinámico y creativo, donde los miembros de la organización se sienten respaldados para experimentar y tomar riesgos. A su vez, los líderes también son considerados innovadores, visionarios y dispuestos a arriesgarse a través

de la experimentación de nuevos productos y/ servicios con el objetivo de potenciar a la institución que lidera

- **Cultura Jerarquizada:** Se caracteriza por ser una organización rígida y estructurada con altos niveles de control de parte de los líderes con reglas y protocolos claros que indican a los subordinados qué y cómo lo deben hacer, para así lograr eficacia y estabilidad. Es importante además confiabilidad en el servicio brindado, una adecuada planificación de producción y bajos costos de producción.
- **Cultura de Mercado:** Se caracteriza por ser una organización orientada a los resultados con un estilo agresivo y competitivo que busca lograr objetivos ambiciosos y posicionarse por sobre la competencia. El sostenimiento de esta organización se basa en la reputación y éxito en los objetivos propuestos. Sus miembros son altamente competitivos y orientados al logro.

Figura N° 1: Modelo de Valores en Competencias

Orientación interna e Integración	Flexibilidad y Discreción		Orientación externa y Diferenciación
	CLAN	AD-HOC	
	JERARQUIZADA	MERCADO	
	Estabilidad y Control		

Fuente: Sepúlveda (2004, p.11)

A su vez, como puede ser apreciado en la figura N°1 este modelo describe rasgos en relación a cuan flexible o controlada es la organización. Una organización es flexible y discreta cuando los integrantes de esta tienen cierto grado de libertad para generar cambios en su comportamiento y proceder, avalados por su misma organización. Por otro lado, una organización estable y controlada presenta estructuras rígidas de comportamiento las cuales sin embargo son compartidas por los miembros de esta. Además de esto, se pueden apreciar a los costados del recuadro dos patrones opuestos en relación al tipo de orientación de la organización. La orientación interna e integración está relacionada con un proceso de retro inspección del proceder diario de la organización lo que la lleva a no sufrir de gran manera los cambios del entorno. Mientras que la Orientación externa y

diferenciación está relacionada con organización que dentro de proceder diario enfocan su atención a factores externos viéndose su cultura influenciada y modificada.

2.4 Cuestionario OCAI de Cameron y Quinn

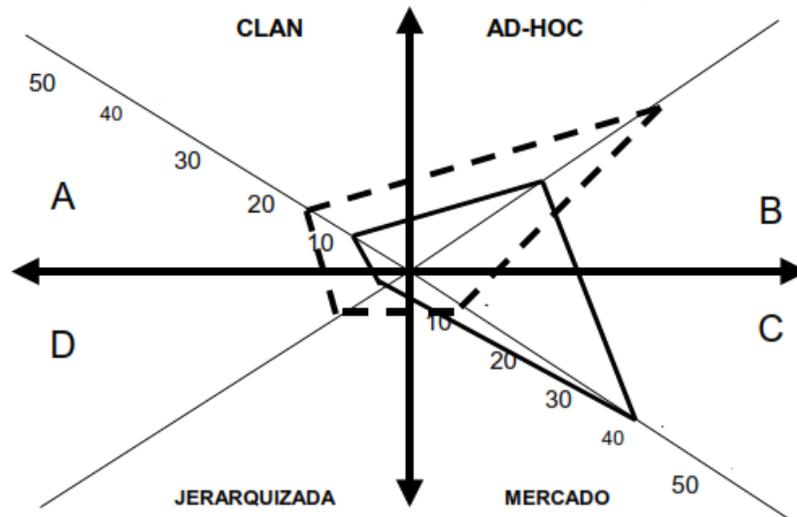
El Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) o Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional, es un cuestionario que tiene como primer objetivo evaluar seis dimensiones claves de la cultura organizacional, (Cameron y Quinn, 2000) Características dominantes (como es la organización en general), Liderazgo Organizacional (estilo de liderazgo y enfoque que permea a la organización), Gestión de Empleados (estilo de liderazgo y enfoque que permea a la organización), Cohesión Organizacional (los mecanismos de vinculación que mantiene a la organización unida) Énfasis estratégico (definición de las áreas de énfasis que dirigen la estrategia de la organización) y Criterios de éxito (como es definida la victoria y que es premiado o celebrado). Cada una de estas dimensiones posee 4 enunciados identificados con las letras A, B, C y D. El encuestado debe dividir 100 puntos entre estos cuatro ítems, dándole un mayor puntaje al enunciado que describa de mejor manera a su organización. Por ejemplo, si en la dimensión 1, el encuestado cree que la alternativa A es muy similar a su organización, alternativa B y C son un poco similares y la alternativa D no es tan parecida, el encuestado podría dar 55 puntos al ítem A, 20 puntos a los ítems B y C mientras que tan solo 5 puntos al ítem D, teniendo suma precaución en completar un total de 100 puntos por dimensión (Cameron y Quinn, 2000).

Posterior a este diagnóstico de la cultura actual de la organización, el OCAI presenta como segundo objetivo conocer como los miembros de la organización creen que debería ser su lugar de trabajo. Para esto, los encuestados deben responder los mismos ítems nuevamente adoptando el mismo procedimiento anterior pero esta vez pensando en el escenario preferido.

Una vez que se tienen los resultados de la sección ACTUAL y la sección ÓPTIMO se procede a calcular el promedio de los ítems, sumando todos los que posean la misma letra (A, B, C y D); por ejemplo, se suman todos los ítems con la letra A y luego se dividen por seis.

Estos cálculos posteriormente se relacionan con el Competing Values Framework desarrollado en el punto número 4 de esta investigación, a través de una figura que incluye los tipos de cultura organizacional Clan, Adhocracia, Jerarquizada y Mercado, divididos por una línea recta de 45 grados, donde el tipo de cultura que más se acerque a 100 puntos identifica de mejor manera a la organización. Para mayor claridad de este procedimiento podemos apreciar el siguiente ejemplo presentado en Sepúlveda (2004).

Figura N° 2: Ejemplo resultados comparativos cultura actual y deseada



Fuente: Sepúlveda (2004, p.11)

La figura N° 2 presenta los resultados de una organización ficticia con el objetivo de graficar de qué forma se presentan y analizan los resultados del OCAI, logrando apreciar que claramente los miembros de la organización perciben que su lugar de trabajo está caracterizado mayormente por una cultura de Mercado, mientras que estos desearían que su lugar de trabajo presentara una cultura de tipo Adhocrática.

2.5 Utilización de OCAI en contextos educativos

La utilización del OCAI en contextos educativos escolares es muy escasa e inexistente a nivel nacional. En este sentido, se han destacado dos investigaciones en esta materia, la primera llevada a cabo en Perú, mientras que la segunda realizada en Ghana.

En el primer estudio, Castro Espinal (2018) aplicó el OCAI en una escuela de Perú, con el objetivo de conocer la percepción de la cultura organizacional de sus miembros. La institución educativa parte del estudio fue la escuela Héroes del Cenepa de la ciudad de Hunacayo, Perú, donde fueron encuestados 19 trabajadores entre personal administrativo y docentes. Los resultados mostraron la presencia de los cuatro tipos de culturas según el Modelo de Valores por Competencias, Jerárquica, Mercado, Adhocrática, y Clan, siendo la cultura de Mercado la que predominó en esta organización.

En el segundo estudio, Yeboah (2015) aplicó el OCAI en una escuela básica de Ghana, llamada Patasi M/A Junior Highschool a una muestra de 9 profesores, 5 paradocentes, 20 apoderados y 1 directora. Los resultados de la aplicación del OCAI revelaron que la cultura Jerarquizada es la que predomina en esta

organización. Esto significa, según su autor, que las reglas y regulaciones dictan el actuar de los miembros de esta comunidad, siendo una cultura que invalida a las demás.

2.6 Concepto de Liderazgo

Tannenbaum, Weschler y Masarik, (1964 citado en Yukl, 1994) define el liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El comportamiento de liderazgo (que involucra funciones como planear, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, etc.) debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos” (p.2).

Por otro lado, Koontz (1987) define el concepto de liderazgo como un arte o proceso que logra influir en las personas para que estas se esfuercen de forma voluntaria y entusiasta para conseguir los objetivos de una organización. Siguiendo esta misma línea Astin (1993 citado en Cooper y Argyris, 1998), describe el liderazgo es como:

Un proceso por el que se fomenta que los miembros de un grupo trabajen juntos de forma sinérgica hacia un objetivo o visión global, que creará cambio y transformará las instituciones, y por tanto, mejorará la calidad de vida. El líder es una fuerza catalizadora o facilitadora que por virtud de posición u oportunidad, dirige a otros hacia una acción colectiva que permita lograr los objetivos y la visión de la organización a la que pertenecen. (p.355)

2.6.1 Liderazgo Educativo

Leithwood (2009) sostiene que definir qué es exactamente un liderazgo educativo podría mermar en la reflexión y práctica en torno a este, por lo que solo define de forma amplia aspectos que deben ser considerados al hablar sobre liderazgo:

- El liderazgo está inserto en organizaciones sociales y tiene como propósito servir a un grupo.
- El liderazgo implica un propósito y una dirección: Los líderes educativos presentan metas claras y deben responder por el cumplimiento de estas. Son actores decisivos que deben asegurar que todos los componentes de la comunidad educativa sean un aporte en el logro de objetivos y aprendizaje de los alumnos.
- El liderazgo es un proceso de influencia: El líder además de determinar la dirección y metas a ser alcanzadas es “aquel que influye en otros para

hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes" (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009, p.70).

- El liderazgo es una función: El liderazgo no hace mención a un cargo específico o designación formal sino que es una función que puede ser realizada por individuos en distintos roles de una organización.
- El liderazgo es contextual y contingente: El liderazgo aplicado en una organización dependerá del contexto y características específicas de esta, por lo que el liderazgo aplicado en un centro educativo específico no es completamente extrapolable y aplicable a otras organizaciones.

2.7 Modelos Teóricos de Liderazgo

Los aportes de Sergiovanni en torno al concepto de liderazgo son mundialmente conocidos, especialmente en relación a eficacia escolar y éxito en la gestión directiva. Parte de estos aportes pueden ser apreciados en su modelo teórico de liderazgo, donde sostiene que para que un líder realice su labor de forma correcta debe tomar en cuenta tres componentes vitales: Las manos (conducta adecuada al contexto), el corazón (convicciones, valores, expectativas) y la cabeza (teorías del líder más su experiencia que guían el actuar) (Sergiovanni, 1992, citado en Murillo, 2006). Además de postular estos elementos, describe 5 tipos de líderes:

- Líder técnico: Le da mucha importancia a la planificación, organización y coordinación de las actividades diarias intentando lograr eficacia en lo que realiza y por consecuencia un buen desempeño.
- Líder humanista: Se preocupa mucho del estado de las relaciones humanas dentro de la organización, anima a sus subordinados a participar de la discusión en la toma de decisiones y está constantemente entregando herramientas que aporten a su desarrollo profesional.
- Líder educativo: Se preocupa mucho de lograr eficacia docente a través de supervisión, evaluación y orientación docente cuando diagnostica problemas educativos. Además de esto, le importa mucho el desarrollar las capacidades de su personal.
- Líder simbólico: Enfatiza la selección de objetivos y formas de comportamiento, discriminando entre lo que es y no es importante para la organización. Es capaz de dar mayor prioridad a asuntos de carácter educativo que a temas de gestión, visitante constantemente las aulas y demostrando gran cercanía y preocupación por los estudiantes. Presenta

una versión unificada de la escuela a través de lo que dice y también de lo que hace.

- Líder cultural: Identifica y fortalece valores y raíces culturales percibidas como la identidad del establecimiento educacional, intentando diferenciarse de otras escuelas a través de la creación de un estilo organizativo que defina una cultura única e irreplicable. Le interesa promover y compartir con nuevos integrantes de la escuela la historia, hitos y tradiciones de esta, llegando a recompensar a quienes logren integrar y reflejar sus aspectos culturales.

Siguiendo la misma línea, Leithwood, Begley & Cousins (citado en García Carreño, 2008) logran identificar cuatro tipos de liderazgos presentes en las instituciones escolares, definidos como Estilo A, Estilo B, Estilo C y Estilo D.

- Estilo A: Se caracteriza por priorizar un clima de buenas relaciones interpersonales y altos grados de cooperación entre los miembros de la institución, la comunidad educativa en general y las autoridades centrales, teniendo la convicción que estos aspectos son vitales para lograr buenos resultados en la institución que dirige.
- Estilo B: Se caracteriza por darle suma importancia al rendimiento presentado por sus estudiantes procurando que existan altos niveles de bienestar para lograr positivos resultados en sus indicadores de eficiencia.
- Estilo C: Se caracteriza por centrarse en lograr el correcto desarrollo de los programas de su institución. Para lograr su objetivo invierte tiempo y recursos en mejorar competencias del personal, además de otras llevar a cabo otras acciones que aseguren el logro de los objetivos propuestos por los distintos programas.
- Estilo D: Se caracteriza por darle mucha importancia al trabajo administrativo; tienen mucho cuidado en lo presupuestario, en el cumplimiento de horarios y el mantenimiento de canales fluidos de comunicación con toda la comunidad educativa. No se involucran mucho en lo pedagógico, interviniendo únicamente cuando ocurren problemas graves o su presencia es muy necesaria.

2.7.1 Teoría Liderazgo de Rango Total de Bass y Avolio

A partir de los aportes de Burns (1978), Bernard Bass (1985) logra operacionalizar y profundizar los conceptos de Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional, el primero de estos, caracterizado por la presencia de un líder muy carismático e inspirador, lo que genera que sus seguidores lo apoyen y deseen

emularlo. Es muy preocupado de cada una de las personas que tiene a su cargo, entregándoles herramientas, entrenamiento e impulsándolos a ir “más allá de sus propias expectativas” (Ayoub, 2011, p. 79) A su vez, este tipo de liderazgo posee las siguientes variables de segundo orden:

- Influencia Idealizada Atribuida (IIA): El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes trabajan con él siendo modelo de identificación e imitación para ellos.
- Influencia Idealizada Conductual (IIC): El líder muestra conductas que sirven como modelo de rol para sus colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con sus seguidores, y es consistente entre lo que dice y lo que hace.
- Motivación Inspiracional (MINS): El líder articula una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás, y el cómo lograrlas, gracias a lo cual los seguidores se sienten más empoderados.
- Estimulación Intelectual (ESTINT): El líder ayuda a quienes trabajan con él a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para desempeñar una tarea.

Por otro lado, el Liderazgo Transaccional se basa en la transacción generada entre líder y seguidor condicionada por la performance y logro de objetivos del segundo. En otras palabras, el líder podría satisfacer las necesidades del seguidor si este cumple con lo solicitado (Bass y Avolio, 1994). A su vez, este tipo de liderazgo se compone las siguientes variables de segundo orden:

- Consideración Individualizada (CIND): El líder se focaliza sobre el entendimiento de las necesidades de cada persona, y trabaja continuamente para desarrollar el potencial de ellas.
- Recompensa Contingente (RCON): El líder aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada al trabajo bien hecho.

Es a partir de estos dos tipos de liderazgo que Bass y Avolio desarrollan El Modelo de Rango Total, el cual sostiene que a pesar de que el Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Transaccional son vistos y entendidos como dos conceptos distintos el segundo de ellos se encuentra integrado dentro del primero, ya que “en el momento en que una persona ejerce su estilo de liderazgo, combina elementos del liderazgo transaccional y transformacional; no solamente uno en específico” (Bass, 1999).

Además de estos, Bass (1994) integran un nuevo tipo de liderazgo llamado Correctivo/Evitador, caracterizado por un líder que evita participar en la toma de decisiones, interviniendo solo cuando los problemas ya han pasado a mayores. Este tipo de liderazgo se compone de las siguientes variables de segundo orden:

- Dirección por excepción activa (DPEA): El líder se focaliza principalmente en el monitoreo de la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados.
- Dirección por excepción pasiva (DPEP): El líder se muestra pasivo, tomando acciones correctivas sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios.
- Laissez-faire (LZF): El líder se muestra pasivo, tomando acciones correctivas sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios.

En relación a cuál es el mejor tipo de liderazgo Avolio, Bass y Jung (1999) sostienen que el mejor de los líderes generalmente utiliza tanto el liderazgo de tipo transformacional como el transaccional de acuerdo a la situación que enfrenta en su organización, mientras que el Correctivo/Evitador es identificado como el menos recomendable.

2.8 Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)

Con el objetivo de poder medir las variables presentes en Modelo de Liderazgo de Rango Total, Bass y Avolio (2000) desarrollan el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire en inglés o MLQ el cual se compone de 45 ítems que responden a las variables de primer orden descritas en el punto anterior: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional (ambas relacionadas entre sí) y la variable independiente Liderazgo Correctivo/Evitador. A su vez, dentro de cada una de estas tres variables de alto orden se encuentran las siguientes variables de segundo orden: Carisma/Inspiracional y Estimulación Intelectual dependientes de Liderazgo Transformacional, Consideración Individualizada y Recompensa Contingente dependientes de Liderazgo Transaccional y finalmente Excepción Activa y Liderazgo Laissez-Faire como parte de Liderazgo Correctivo/Evitador.

Todas estas variables del cuestionario tienen como objetivo reconocer y evaluar formas de actuar y comportarse en relación a los estilos de liderazgo anteriormente descritos. El encuestado debe mostrar su nivel de acuerdo con los ítems presentados a través de una escala tipo Likert (1932) definida como “un

conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se les administra” (Hernández et Al, 1994, citado en Vega y Zabala. 2004, p. 139).

Durante el año 2004 Vega y Zabala introducen su adaptación del MLQ de Bass y Avolio (2000) al contexto cultural chileno donde traducen y transculturizan el instrumento a la realidad nacional, evalúan la capacidad de discriminación de los ítems, obtienen la confiabilidad del instrumento y evalúan su validez de contenido y de constructo.

Posterior a todo el desarrollo investigativo el nuevo instrumento adaptado pasó de tener 45 ítems en su versión original a tener 82 ítems.

2.8 Utilización de MLQ en el ámbito educativo

La utilización del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Bass y Avolio, 2000) utilizados en contextos educativos es escasa a nivel internacional y sobre todo a nivel nacional. Desde esta carencia de información, son destacables dos investigaciones que aplican el cuestionario en contextos escolares, uno a nivel nacional y otro a nivel latinoamericano.

El primero de ellos corresponde a un estudio realizado por Pedraja, Rodríguez, Barreda, Sagredo, Segovia (2009) que estudio la existencia de una relación estadísticamente significativa entre el estilo de liderazgo presente en 21 escuelas básicas de Arica y los resultados de sus estudiantes en la prueba SIMCE. Los resultados reflejaron que el Liderazgo Transformacional tiene un impacto positivo en el desempeño de los estudiantes, el Estilo Transaccional no tiene un efecto relevante, mientras que el estilo Corretivo/Evitador influye de forma negativa en los resultados que los estudiantes presentan en la prueba SIMCE.

En el segundo estudio de Faría y del Carmen (2010) el MLQ fue aplicado tanto a docentes como al mismo líder de 278 escuelas públicas de educación básica de la ciudad de Maracaibo, Venezuela. Los resultados mostraron que tanto los subordinados como el líder presentaron una percepción media alta en relación al liderazgo transformacional, media baja en relación al liderazgo transaccional y media alta en relación a la dimensión Resultados. De estos hallazgos se puede inferir que el liderazgo de estas escuelas toma en cuenta las necesidades de sus subordinados, se responsabiliza por los compromisos que adquiere, tiene la capacidad de convertir seguidores en líderes y líderes en agentes morales.

Capítulo III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Marco contextual

La investigación fue realizada en dos establecimientos educacionales de la comuna de Curicó, Región del Maule, de distinta dependencia, siendo uno de estos, particular subvencionado y otro municipal, ambos caracterizados por tener un buen desempeño según indicadores de eficiencia interna y externa.

El establecimiento educacional particular subvencionado participante en esta investigación fue el colegio Alta Cumbre, ubicado en avenida circunvalación Diego Portales N° 1589, de la ciudad de Curicó, Región del Maule.

Actualmente su matrícula se conforma por 1.180 alumnos repartidos entre los niveles de educación de Pre básica, básica y media con un promedio de 42 alumnos por curso y un total de 53 profesores apoyando la labor educativa del establecimiento.

Según las Categorías de Desempeño del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, el Colegio Alta Cumbre se encuentra en categoría Alta, la cual “agrupa a establecimientos cuyos estudiantes obtienen resultados que sobresalen respecto de lo esperado, en las distintas dimensiones evaluadas en el proceso de análisis, considerando siempre el contexto social de los estudiantes del establecimiento” (SAC, 2018).

Por otro lado, el establecimiento educacional municipal participante en esta investigación fue el Liceo Bicentenario Zapallar, ubicado en calle Manuel Labra n° 205 camino Zapallar, de la ciudad de Curicó, Región del Maule.

Actualmente su matrícula se conforma por 877 alumnos repartidos entre los niveles de educación básica (séptimo y octavo año) y media con un promedio de 32 alumnos por curso y 59 profesores apoyando la labor educativa del establecimiento.

Según las categorías de Desempeño del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, el Liceo Bicentenario Zapallar también se encuentra en categoría Alta.

3.2 Tipo y diseño de la investigación

En el presente estudio, se utilizará una metodología cuantitativa de tipo exploratorio-descriptivo transeccional, haciendo un análisis comparativo entre dos instituciones educativas de distinta dependencia que posean mismo nivel de logro. Se escogió un enfoque cuantitativo ya que “usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Es de tipo exploratorio, ya que se conocerá por primera vez a la comunidad docente de estos dos establecimientos municipales y su percepción frente al tipo de cultura organizacional y liderazgo que caracterizan a la organización. De tipo descriptiva, ya que busca especificar y describir a las personas o grupos de la muestra respecto de los resultados o propiedades que obtengan en las variables del modelo mencionado (Hernández et al., 2010, p. 10).

3.3 Población

La población de estudio consiste en colegios de dependencia municipal y particular subvencionado de la comuna de Curicó, Región del Maule. En la tabla N° 2, se puede apreciar el total de establecimientos educacionales (con educación media) de la comuna de Curicó.

Tabla N° 2: Población de estudio

Nombre Establecimiento	Dependencia
LICEO FERNANDO LAZCANO	Municipal
LICEO LUIS CRUZ MARTINEZ DE CURICO	Municipal
COLEGIO POLIVALENTE JAPÓN	Municipal
COLEGIO SAN RAMON NONATO	P. Subvencionado
C.EDUC.MONS.MANUEL LARRAIN ERRAZURIZ.	P. Subvencionado
COLEGIO SANTO TOMAS DE CURICO	P. Subvencionado
INSTITUTO POLITECNICO SUPERIOR JUAN TERRIER	P. Subvencionado
COLEGIO RAUQUEN	P. Subvencionado
COLEGIO POLITECNICO SAN JOSE	P. Subvencionado
INSTITUTO SANTA MARTA	P. Subvencionado
LICEO POLITECNICO DE CURICO	Municipal
COLEGIO CRISTIANO DE CURICO	P. Subvencionado
COLEGIO HISPANOCHILENO EL PILAR	P. Subvencionado
COLEGIO CENTRO EDUCACIONAL VYGOTSKY	P. Subvencionado
COLEGIO DIEGO THOMPSON	P. Subvencionado
COLEGIO SAN MARCOS	P. Subvencionado
CENTROEDUCATIVOPEUMAYEN	P. Subvencionado
COLEGIO PALENCIA SC.	P. Subvencionado
LICEO TECNICO PROFESIONAL SIMON BOLIVAR	P. Subvencionado
LICEO TECNOLOGICO MATAQUITO	P. Subvencionado
ESCUELA DE ADMINISTRACION Y COMERCIO	P. Subvencionado

COLEGIO SAN ALFONSO DE EL BOLDO	P. Subvencionado
COLEGIO ALTA CUMBRE	P. Subvencionado
CENTRO EDUCATIVO MACHU PICCHU	P. Subvencionado
INSTITUTO DE INNOVACION TECNOLOGICA DIEGO PORTALES	P. Subvencionado
LICEO BICENTENARIO ZAPALLAR DE CURICO	Municipal
INSTITUTO INGLES	Municipal
ESCUELA ADMINISTRACION Y COMERCIO HUMANISTA C	P. Subvencionado

Fuente: Mineduc (2018)

3.4 Criterios de selección

Se seleccionaron profesores de establecimientos educacionales de la comuna de Curicó, Región del Maule, de acuerdo a los siguientes criterios:

- Que sean de distinta dependencia, con el objetivo de conocer y comparar los rasgos de la cultura organizacional y tipo de liderazgo de dos realidades contextualmente distintas.
- Que posean un mínimo de 20 profesores y que representen al menos un 50% del grupo total, para así lograr resultados estadísticamente representativos.
- Que se encuentren en nivel de categorización Alto según las Categorías de Desempeño del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), sistema evaluativo definido como “la forma integral por la cual el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) puede identificar el nivel de ayuda y orientación que necesitan los establecimientos. Corresponde a una evaluación cuyo resultado es la categorización en un nivel de desempeño: Alto, Medio, Medio-Bajo e Insuficiente, y a partir del cual el SAC puede focalizar la orientación para colaborar a las rutas de mejora de los establecimientos” (“Qué es el SAC”, 2018). Se privilegió esta herramienta para seleccionar la muestra ya que no tan solo incluye estándares de aprendizaje (distribución de estudiantes en los logros de aprendizaje en las últimas tres evaluaciones SIMCE) sino que además indicadores de desarrollo personal y social (autoestima académica, clima de convivencia escolar, participación ciudadana y hábitos de vida saludable, asistencia escolar, entre otros.) generando un índice de resultados que es ajustable según el contexto de la comunidad educativa lo que finalmente se traduce en una categorización más justa y pertinente.

3.2 Muestra

Welsh (2006) define la muestra como el proceso de escoger, de una gran población, un grupo del que los investigadores desean realizar afirmaciones generalizadas de forma que el grupo seleccionado represente a la población total. En este sentido, se escogieron como centros participantes al colegio Alta Cumbre y al Liceo Bicentenario Zapallar, donde se entrevistaron a los docentes de ambos establecimientos educacionales procurando que la cantidad de participantes representará al menos a un 50% total del grupo estudiado. La siguiente tabla entrega de forma más precisa información sobre la muestra participante.

Tabla N° 3: Muestra del estudio

Colegio	Ubicación	Dependencia	Total Docentes	N° docentes encuestados	% de docentes encuestados
Colegio Alta Cumbre	Curicó	Particular subvencionado	42	22	54
Liceo Bicentenario Zapallar	Curicó	Municipal	37	23	62

Fuente: Elaboración propia

3.6 Operacionalización de las variables

A continuación se presentan las variables parte del cuestionario OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) de los autores Cameron y Quinn (2000) utilizado en la presente investigación.

Tabla N° 4: Dimensiones de Cultura Organizacional

Dimensión	Definición
Características dominantes	Se refiere a las características más notorias o dominantes que posee una organización que definen finalmente de qué forma se muestra frente a la sociedad.
Liderazgo Organizacional	Es el estilo de liderazgo y enfoque que permea a la organización y que influye directamente la forma de actuar de los miembros de la organización.
Gestión de Empleados	Es la gestión de empleados o el estilo que caracteriza como los empleos son tratados y como es el ambiente de trabajo. Se encuentra directamente vinculada con el nivel de bienestar que poseen los clientes internos de una organización además de cuan eficiente es la empresa en el trato y gestión de su personal.

Cohesión Organizacional	Es la cohesión organización o los mecanismos de vinculación que mantiene a la organización unida. En otras palabras cuan unida es la organización y que estrategias se utilizan para mejorar o mantener esta cohesión.
Énfasis estratégico	El énfasis estratégico marca el área en la que la organización acentuará su estrategia con el objetivo de lograr mejoras y el logro de objetivos.
Criterios de éxito	El criterio de éxito que determina como es definida la victoria y que es premiado o celebrado. En otras palabras indicadores que determinan si se logran los objetivos trazados o no.

Fuente: Cameron y Quinn (2000)

Tabla N° 5: Tipos de Cultura Organizacional

Dimensión	Definición
Cultura Clan	Hace mención a una organización caracterizada por tener un grato ambiente laboral donde sus integrantes establecen lazos de amistad y compañerismo. Es similar a una familia, con el líder como figura paterna o mentora. Existen altos niveles de fidelización y lealtad por la institución. El éxito de la organización está definido en base a la satisfacción de los clientes y apreciación de la gente. La organización se caracteriza por premiar las buenas prácticas en equipo y participación.
Cultura Ad-Hoc	Se caracteriza por ser un lugar dinámico y creativo, donde los miembros de la organización se sienten respaldados para experimentar y tomar riesgos. A su vez, los líderes también son considerados innovadores, visionarios y dispuestos a arriesgarse a través de la experimentación de nuevos productos y/ servicios con el objetivo de potenciar a la institución que lidera
Cultura Mercado	Se caracteriza por ser una organización orientada a los resultados con un estilo agresivo y competitivo que busca lograr objetivos ambiciosos y posicionarse por sobre la competencia. El sostenimiento de esta organización se basa en la reputación y éxito en los objetivos propuestos. Sus miembros son altamente competitivos y orientados al logro.
Cultura Jerárquica	Se caracteriza por ser una organización rígida y estructurada con altos niveles de control de parte de los líderes con reglas y protocolos claros que indican a los subordinados qué y cómo lo deben hacer, para así lograr eficacia y estabilidad. Es importante además confiabilidad en el servicio brindado, una adecuada planificación de producción y bajos costos de producción.

Fuente: Cerpa (2018)

En la siguiente tabla se describen las variables que forman parte del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Forma 5X Corta de Vega y Zabala (2004) utilizado en la presente investigación.

Tabla N° 6: Sub dimensiones de liderazgo

Dimensión	Definición
Influencia Idealizada Atribuida (AI)	El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes trabajan con él, siendo modelo de identificación y de imitación para ellos.
Influencia Idealizada Conductual (IIC)	El líder muestra conductas que sirven como modelo de rol para sus colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros, por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con sus seguidores y es consistente entre lo que dice y lo que hace.
Motivación Inspiracional (MINS)	El líder articula una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás, y el cómo lograrlas, gracias a lo cual los seguidores se sienten más empoderados.
Estimulación Intelectual (ESTINT)	El líder ayuda a quienes trabajan con él a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para desempeñar una tarea.
Consideración Individualizada (CIND)	El líder se focaliza sobre el entendimiento de las necesidades de cada persona, y trabaja continuamente para desarrollar el potencial de ellas.
Recompensa contingente (RCON)	El líder aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada al trabajo bien hecho.
Dirección por excepción activa (DPEA)	El líder se focaliza principalmente en el monitoreo de la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados.
Director por excepción pasiva (DPEP)	El líder se muestra pasivo, tomando acciones correctivas sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios.
Laissez – faire (LZF)	El líder evita actuar y tomar decisiones.
Satisfacción (SAT)	El líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados.
Efectividad (EFEC)	El líder optimiza los recursos materiales y humanos de grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor uso de recursos posibles.
Esfuerzo extra (ESEX)	El líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización.

Fuente: Vega y Zavala (2004)

Tabla N° 7: Tipos de liderazgo

Dimensión	Definición
Transformacional	Proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Inspira a los seguidores, a través de desafíos y persuasión, entregándoles significado y entendimiento. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los subalternos. Finalmente, el líder los considera individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento.
Transaccional	Es aquél que se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder. o El líder guía o motiva a sus colaboradores en dirección a las metas establecidas aclarando los roles y tareas. o Se basa en una relación de intercambio, con énfasis en premios y castigos. o Foco en la motivación extrínseca.
Correctivo/Evitador	El líder monitorea la presencia de fallas en el desempeño para tomar acciones correctivas, pudiendo también intervenir cuando los problemas llegan a ser graves, o no actuar, evitando tomar decisiones.

Fuente: Vega y Zabala (2004).

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Con el objetivo de caracterizar el clima organizacional de los establecimientos educacionales descritos anteriormente se utilizó el cuestionario Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron y Quinn (1999) el cual entrega una radiografía de cómo está operando una organización y los valores que la caracterizan. Se compone de 24 ítems distribuidos en 6 dimensiones (Características Dominantes, Liderazgo organizacional, Gestión de Empleados, Cohesión organizacional, Énfasis Estratégico y Criterios de Éxito) con 4 ítems en cada dimensión relacionados directamente con los cuatro tipos de cultura organizacional (Mercado, Jerarquizada, Adhocrática, Clan).

Con el fin de facilitar el desarrollo del OCAI, se decidió utilizar una versión modificada por Cerpa (2018) la cual cambia la escala de medida ipsativa del instrumento original (donde el encuestado debe dividir un total de 100 puntos entre los 4 ítems de cada dimensión) por una escala de Likert (1932) donde los

encuestados deben asignar una puntuación de 1 (Muy en desacuerdo) a 5 (Muy de acuerdo) para cada ítem de las 6 dimensiones, tanto en la columna Actual como en la columna Deseado. Este cambio fue realizado debido al conocimiento general que existe de la escala de Likert a nivel organizacional. Se decidió además unir las columnas Actual y Óptimo/Deseado para tener una visualización más ordenada y precisa de las respuestas del encuestado en relación al estado actual de la organización y el estado esperado. En la siguiente tabla se describe la distribución de ítems, variables y medición.

Tabla N° 8: Estructura de OCAI

Cultura Organizacional		
Variables	Ítems	Medición
Características dominantes	1, 2, 3, 4	Escala Likert de 1 a 5.
Liderazgo Organizacional	5, 6, 7, 8	1 =No caracteriza a la Organización
Gestión de Empleados	9, 10, 11, 12	2 = Caracteriza poco a la organización
Cohesión Organizacional	13, 14, 15, 16	3 = Caracteriza medianamente a la organización
Énfasis estratégico	17, 18, 19, 20	4 = Caracteriza bien a la organización
Criterios de éxito	21, 22, 23, 24	5 =Caracteriza muy bien a la organización
Cultura Clan	1,5,9,13,17,21	
Cultura Ad-Hoc	2,6,10,14,18,22	
Cultura Mercado	3,7,11,15,19,23	
Cultura Jerárquica	4,8,12,16,20,24	

Fuente: Elaboración propia

3.7.2 Confiabilidad OCAI

Con el objetivo de medir la confiabilidad del OCAI se utilizó el modelo de consistencia interna Alfa de Cronbach (1951). Según lo indicado por este modelo mientras más cercano a 1 se encuentre el coeficiente del instrumento mayor es la confiabilidad de este, siendo considerado aceptable un resultado de 0,50 como mínimo en investigaciones de tipo exploratorio. Se calculó Alfa de Cronbach a grupos de ítems relacionados con Dimensiones de la cultura organizacional (Características Dominantes, Liderazgo Organizacional, Gestión de Empleados, Cohesión Organizacional, Énfasis Estratégico, Criterios de Éxito) y tipos de cultura (Adhocrática, Mercado, Jerarquizada y Clan) obteniendo los siguientes resultados:

Tabla N° 9: Resultado Alfa de Cronbach de OCAI

Variable	Alfa de Cronbach	Ítems a Eliminar	Alfa de Cronbach
Características Dominantes	0,51		
Liderazgo Organizacional	0,64		
Gestión de Empleados	0,53		
Cohesión Organizacional	0,79		
Énfasis Estratégico	0,52		
Criterios de Éxito	0,55		
Cultura Adhocrática	0,70		
Cultura Mercado	0,72		
Cultura Jerárquica	0,46	i12	0,53
Cultura Clan	0,76		

Fuente: Elaboración propia

Cultura Clan obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,46 siendo este resultado considerado no confiable por lo que se procedió a eliminar el ítem 12 para lograr una mejora del coeficiente. Posterior a este reajuste, el resultado del Alfa de Cronbach aumento a un 0,53. En este sentido, el ítem 12 no será considerado para efectos del análisis de la cultura Jerárquica.

3.7.3 Validez OCAI

Para obtener la validación de contenido del OCAI Cerpa (2018) puso a prueba el cuestionario a través del análisis de once jueces quienes valoraron la congruencia, relevancia y claridad de los ítems. Posteriormente, mediante la aplicación de V de Aiken (Aiken, 1985), se calcularon los puntajes de los jueces obteniendo un puntaje total de .97, donde son considerados validos puntajes que no sean inferiores a .82.

Posteriormente, con el objetivo de hallar la validez vinculada a la estructura interna se halló la medida de adecuación muestral de Kaiser Meyer-Olkin (KMO) obteniendo un coeficiente de .92, siendo considerado un muy buen resultado según el mínimo aceptable una medida de .60 (Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010 Citado en Cerpa, 2018). Además, se aplicó el Test de Esfericidad de Bartlett encontrando en el OCAI correlaciones estadísticamente significativas ($2675.4 = 276, p < .001$).

Los resultados obtenidos dieron paso a la aplicación del Análisis Factorial Exploratorio (AFE) el cual reportó una estructura bidimensional del cuestionario que logra explicar el 48.23% de la varianza acumulada dos factores retenidos.

3.7.4 Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Forma 5X Corta, adaptación de Vega y Zabala (2004)

Con el objetivo de conocer la percepción de los docentes sobre el estilo de liderazgo de su director se utilizó una versión del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo de Bass y Avolio (2000) adaptada al contexto chileno por Vega y Zabala (2004). Esta versión consta de 82 ítems, a diferencia de lo 42 de la versión original y está conformado por un modelo jerárquico de 9 escalas y 3 escalas principales que identifican el estilo de liderazgo predominante. 1) Liderazgo Transformacional, 2) Liderazgo Transaccional y 3) Liderazgo Correctivo/Evitador. Además de estas variables, los autores proponen tres consecuencias organizacionales dependientes de los estilos de liderazgo, Satisfacción, Efectividad y Esfuerzo Extra.

La escala de medición, tanto del instrumento original como de la adaptación de Vega y Zabala, es de tipo Likert, donde los encuestados deben valorizar los ítems escogiendo un valor de 1 a 5. En la siguiente tabla se describe la distribución de variables, ítems y medición del instrumento.

Tabla N° 10: Estructura MLQ (adaptado por Vega y Zabala)

Estilos de liderazgo	Escalas directa	Ítems	Medición
Transformacional	Influencia idealizada atribuida (IIA)	10 -18 - 21-25 -47 - 58- 80	Escala de Likert 1 a 5 1= Nunca 2= Rara vez 3= A veces 4= A menudo 5= Frecuentemente/Siempre.
	Influencia idealizada conductual (IIC)	6- 14 -23 - 34- 46 - 71 - 57- 61	
	Motivación inspiracional (MINS)	9 -13 - 26 - 36 - 48 - 59- 72 - 81	
	Estimulación intelectual (ESTINT)	2 - 8 - 30 - 32 - 49 - 60 - 69 - 73	
Transaccional	Consideración individualizada (CIND)	15- 19 - 29 -31 - 50 - 62 - 74 -77	
	Recompensa contingente (RCON)	1 -11- 16 - 35 -51- 63	
Correctivo/Evitador	Dirección por excepción activa (DPEA)	4 - 22 - 24 - 27 - 52 - 64	
	Dirección por excepción pasiva (DPEP)	3 - 12 - 17 -20 -53 - 65	
	Laissez-faire (LZF)	5 - 7 - 54 - 28- 33 - 66- 75 - 78	

Fuente: Elaboración propia

3.7.5 Confiabilidad MLQ

Se calculó el Alfa de Cronbach de los ítems por variables de orden mayor (Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Liderazgo Correctivo/Evitador) variables de orden menor (Influencia Idealizada atribuida , Influencia idealizada conductual, Motivación inspiracional, Estimulación intelectual, Consideración individualizada, Recompensa contingente, Dirección por excepción activa, Dirección por excepción pasiva, Laissez-faire) y consecuencias organizacionales (Satisfacción, Efectividad, Esfuerzo extra), logrando los siguientes resultados presentados en la tabla 9.

Tabla N° 11: Resultado Alfa de Cronbach de MLQ

Variable	Alfa de Cronbach
Influencia idealizada atribuida	0,53
Influencia idealizada conductual	0,74
Motivación inspiracional	0,51
Estimulación intelectual	0,64
Consideración individualizada	0,55
Recompensa contingente	0,76
Dirección por excepción activa	0,74
Dirección por excepción pasiva	0,55
Laissez-faire	0,67
Satisfacción	0,67
Efectividad	0,79
Esfuerzo Extra	0,60
Liderazgo Transformacional	0,85
Liderazgo Transaccional	0,79
Liderazgo Correctivo/Evitador	0,83

Fuente: Elaboración propia

3.7.6 Validez de MLQ

Para lograr medir el grado de validez de contenido del MLQ forma 5X corta Vega y Zavala (2004) agregaron 32 nuevos ítems a los 45 existentes en el instrumento original. Posteriormente, los 77 ítems fueron analizados por jueces expertos en Psicología Organizacional cuyas correcciones aportaron a crear 5 nuevos ítems quedando este finalmente conformado por 82 ítems.

3.8 Condición ética que asegura confiabilidad de los datos

Con el fin de asegurar la confiabilidad de los resultados obtenidos en ambos centros se les informó tanto a los encargados de estos como a los participantes directos sobre el propósito de los cuestionarios aplicados y la forma en que estos debían ser respondidos. La participación de los encuestados fue de forma voluntaria y anónima y los datos manejados de forma confidencial.

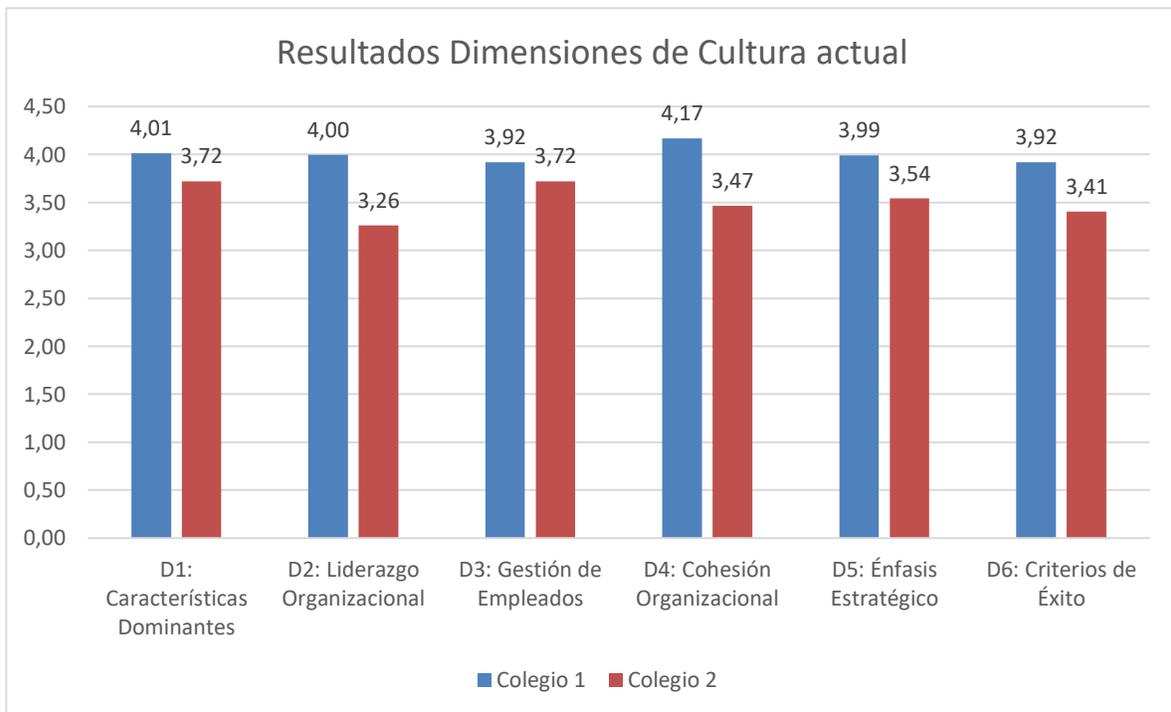
Capítulo IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS

La siguiente sección presenta a través de tablas, gráficos e interpretación cualitativa de estos el análisis de los resultados obtenidos por los establecimientos educacionales en cada variable del cuestionario Organizational Culture Assessment Instrument y Multifactor Leadership Questionnaire (adaptado a la realidad chilena).

4.1 Análisis de la Cultura Organizacional

4.1.1 Análisis de dimensiones de la Cultura Organizacional

Gráfico N° 1: Resultados dimensiones de cultura actual



Fuente: Elaboración propia

El gráfico N° 1 presenta la media obtenida por ambos establecimientos en cada una de las dimensiones según la apreciación de la cultura actual de los docentes de cada colegio. De la información proporcionada podemos apreciar que el colegio 1, Alta Cumbre, presenta su media más alta (4,17) en los ítems relacionados con la dimensión Cohesión Organizacional. De esta información podemos inferir que

para los docentes del colegio 1 el respeto entre pares y compromiso con la organización son características muy presentes en su organización, ligeramente por sobre características relacionadas con las demás dimensiones.

El colegio 2, Liceo Bicentenario Zapallar, presenta su valor más alto (3,72) en los ítems relacionados con Características Dominantes y Gestión de empleados (3,72). De esta información podemos inferir que, para los docentes del colegio 2 las características de su organización, las cuales definen su imagen frente a la sociedad, son elementos muy relevantes dentro de su establecimiento. Además de esto, el buen trato a los empleados y su bienestar dentro de la organización es otro punto altamente presente en esta institución.

Por otro lado, el colegio 1, Alta Cumbre, presenta su media más baja (3,92) en las dimensiones de Gestión de Empleados y Criterios de Éxito. De esto se puede desprender que los docentes de esta organización no consideran que el buen trato a los empleados ni los indicadores que determinan el logro de objetivos sean puntos fuertes dentro de este establecimiento.

El colegio 2, Liceo Bicentenario Zapallar, mostró su media más baja (3,26) en la dimensión de Liderazgo organizacional de lo que podemos inferir que existe una baja valoración con respecto al liderazgo que permea a la organización y que influye en el actuar de los empleados.

De forma general, se aprecia una mayor valoración por parte de los docentes del colegio 1 en todas las dimensiones evaluadas, por lo que se puede inferir que existe un mayor grado de satisfacción y/o acuerdo en relación a la presencia de estas áreas en su establecimiento.

4.1.2 Análisis de tipos de Cultura Organizacional Colegio 1

Tabla N° 12: Resultados Medias de Cultura Organizacional Colegio 1

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Cultura Clan	22	3,33	4,83	4,06	,40
Cultura Adhocrática	22	3,00	4,67	4,04	,41
Cultura Mercado	22	3,17	4,83	3,89	,53
Cultura Jerarquizada	22	3,50	4,67	3,99	,29

Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 12 presenta los resultados del análisis de tipos de cultura organizacional obtenido por el Colegio 1. De ella se puede desprender lo siguiente:

- Los ítems correspondientes a Clan caracterizan bien a la organización según la media aritmética de 4,06 cercana a 4, valor correspondiente a

indicador “Caracteriza bien a la organización”, por lo que presenta una tendencia positiva.

- Los ítems correspondientes a cultura Adhocrática caracterizan bien a la organización según la media aritmética de 4,04 cercana a 4, valor correspondiente a indicador “Caracteriza bien a la organización”, por lo que presenta una tendencia positiva.
- Los ítems correspondientes a Mercado caracterizan bien a la organización según la media aritmética de 3,89 cercana a 4, valor correspondiente a indicador “Caracteriza bien a la organización”, por lo que presenta una tendencia positiva.
- Los ítems correspondientes a cultura Jerarquizada caracterizan bien a la organización según la media aritmética de 3,99 cercana a 4, valor correspondiente a indicador “Caracteriza bien a la organización”, por lo que presenta una tendencia positiva.

4.1.3 Análisis de tipos de Cultura Organizacional Colegio 2

Tabla N° 13: Resultados Medias de Cultura Organizacional Colegio 2

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Cultura Clan	23	2,67	5,00	3,52	,59
Cultura Adhocrática	23	2,33	4,67	3,41	,57
Cultura Mercado	23	2,17	4,50	3,50	,57
Cultura Jerarquizada	23	2,80	4,67	3,64	,48

Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 13 presenta los resultados del análisis de tipos de cultura organizacional obtenido por el Colegio 2. De ella se puede desprender lo siguiente:

- Los ítems correspondientes a cultura Clan caracterizan bien a su organización según la media aritmética de 3,52 y su proximidad a 4, valor correspondiente a indicador “Caracteriza bien a la organización”, por lo que presenta una tendencia positiva.
- Los ítems correspondientes a cultura Ad-hoc caracterizan medianamente a su organización según la media aritmética de 3,41 y su proximidad a 3, valor correspondiente a indicador “Caracteriza medianamente a la organización”, por lo que presenta una tendencia neutra.
- Los ítems correspondientes a cultura Mercado caracterizan bien a su organización según la media aritmética de 3,50 y su proximidad a 4, valor

correspondiente a indicador “Caracteriza bien a la organización”, por lo que presenta una tendencia positiva.

- Los ítems correspondientes a cultura Jerarquizada caracterizan bien a su organización según la media aritmética de 3,64 y su proximidad a 4, valor correspondiente a indicador “Caracteriza bien a la organización”, por lo que presenta una tendencia positiva.

4.1.4 Análisis comparativo entre cultura actual de ambos colegios

Tabla N° 14: Cuadro comparativo cultura colegio 1 y 2

Tipos de cultura	Colegio 1		Colegio 2	
	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Clan	4,06	,40	3,52	,59
Adhocrática	4,04	,41	3,41	,57
Mercado	3,89	,53	3,50	,57
Jerarquizada	3,99	,29	3,64	,48

Fuente: Elaboración propia

A través de la tabla N° 14 podemos apreciar que existe una clara superioridad en las medias de tipo de cultura del colegio Alta Cumbre además de una menor dispersión de sus datos en comparación con su similar Liceo Bicentenario Zapallar. De esto podemos inferir que existe un mayor grado de acuerdo y una mejor percepción sobre la presencia de los cuatro tipos de cultura en el colegio 1.

Tabla N° 15: Igualdad de medias de tipos de cultura colegio 1 y 2

Prueba T para la igualdad de medias			Sig. (bilateral)	Diferencia de medias
Cultura Clan	Se han asumido varianzas iguales		,001	,54051
Cultura Adhoc	Se han asumido varianzas iguales		,000	,62832
Cultura de Mercado	Se han asumido varianzas iguales		,022	,39251
Cultura Jerarquizada	Se han asumido varianzas iguales		,005	,35619

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados arrojados por la prueba t de Student para pruebas independientes existen diferencias significativas entre las medias obtenidas en todos los tipos de cultura actual de ambos establecimientos.

A continuación, se presenta un análisis de los ítems que presentan mayor diferencia entre las medias de ambos establecimientos.

Tabla N° 16: Ítems de cultura con mayor diferencia significativa

Ítems	Colegio 1	Colegio 2	Diferencia Medias
13. Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.	4,00	3,17	,826
6. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación o adopción de riesgos.	4,10	2,87	1,226
23. La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es clave.	3,73	3,14	,519
8. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos.	4,14	3,52	6,15

Fuente: Elaboración propia

En la variable Cultura Clan el ítem que presenta mayor diferencia significativa entre las medias de los colegios es el número 13. De esta información, se puede inferir que el Colegio 1 presenta un mayor grado de acuerdo con respecto a la lealtad y confianza mutua presente en la organización.

En la variable Cultura Ad-hoc el ítem que presenta mayor diferencia significativa entre las medias de los colegios es el número 6. De esta información se puede inferir que el Colegio 1 presenta un mayor grado de acuerdo con respecto a la organización como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación y adopción de riesgos.

En la variable Cultura Mercado el ítem que presenta mayor diferencia significativa entre las medias de los colegios es el número 23. De esta información se puede inferir que el Colegio 1 presenta un mayor grado de acuerdo con respecto a la importancia que le da la organización al éxito sobre la base de vencer y mantenerse por sobre la competencia.

En la variable Cultura Jerarquizada el ítem que presenta mayor diferencia significativa entre las medias de los colegios es el número 8. De esta información se puede inferir que el Colegio 1 presenta un mayor grado de acuerdo con

respecto al liderazgo de su establecimiento como ejemplo de eficiencia en el desarrollo normal y correcto de sus actividades cotidianas.

4.1.5 Análisis comparativo de cultura actual y deseada: Colegio 1

En la siguiente sección se presentan y comparan los resultados de medias de cultura ACTUAL y cultura DESEADA del Colegio 1, Alta Cumbre, la que posteriormente será interpretada de manera cualitativa.

Tabla N° 17: Comparación cultura Actual y Deseada Colegio 1

Tipo de Cultura	N	Media	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias
Cultura Clan ACTUAL	22	4,06	,000	-,64273
Cultura Clan DESEADA	22	4,70		
Cultura Ad-Hoc ACTUAL	22	4,04	,000	-,57955
Cultura Ad-Hoc DESEADA	22	4,62		
Cultura de Mercado ACTUAL	22	3,89	,186	-,15773
Cultura de Mercado DESEADA	22	4,05		
Cultura Jerarquizada ACTUAL	22	3,99	,000	-,35500
Cultura Jerarquizada DESEADA	22	4,35		

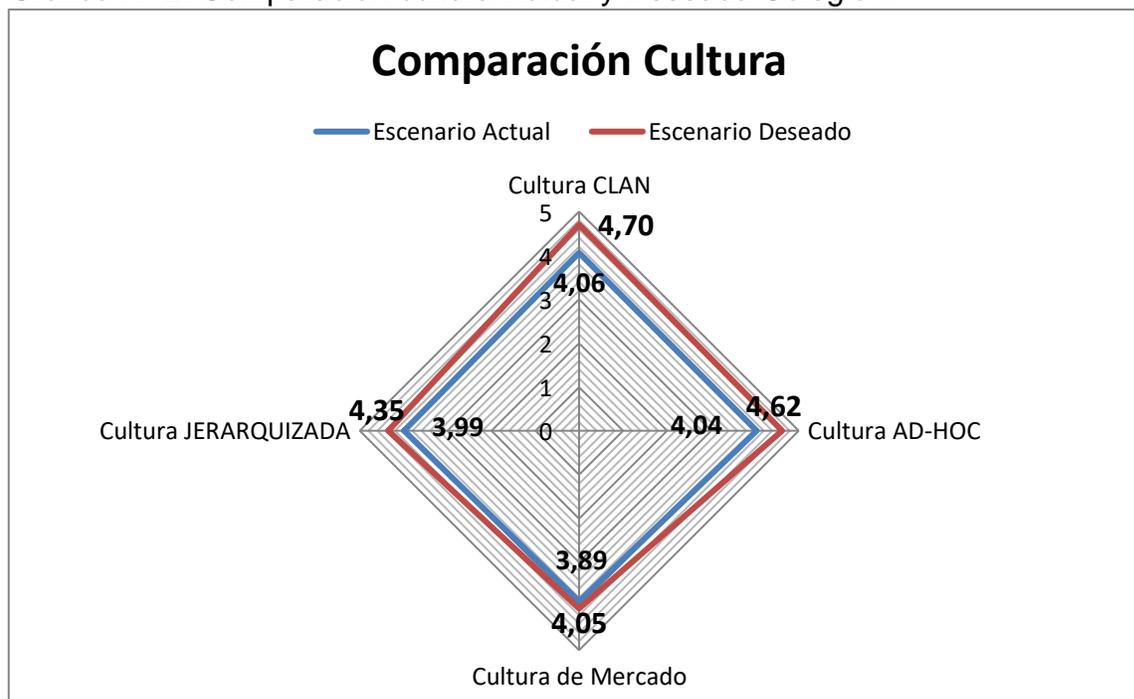
Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos a través de la prueba t Student nos muestran que existe una diferencia significativa entre todos los tipos de cultura actual y deseada según significancia bilateral igual o inferior a 0,05, exceptuando cultura de Mercado cuya significancia bilateral fue de 0,18.

Por otro lado, el tipo de cultura actual que presenta mayor puntuación por parte de los encuestados en el colegio 1 es Clan, con un puntaje de 4,06, seguido por cultura Ad-hoc, con un puntaje de 4,04, cultura Jerarquizada con un 3,99, mientras que la cultura con la media más baja fue Mercado con un 3,89. De esto, se puede interpretar que de acuerdo a la percepción de los docentes encuestados, el tipo de cultura Clan es la que mejor caracteriza al Colegio 1, Alta Cumbre.

En relación a la cultura deseada, los puntajes siguen la misma lógica presentada anteriormente, liderados por cultura Clan con una media de 4,70, seguido por cultura Ad-hoc con una media de 4,62, cultura Jerarquizada con un 3,99 y cultura de Mercado presentando la media más baja con un 4,05.

Gráfico N° 2: Comparación cultura Actual y Deseada Colegio 1



Fuente: Elaboración Propia

De los resultados obtenidos en los procedimientos anteriormente realizados se puede inferir que el establecimiento 1, Alta Cumbre, según percepción de sus docentes, posee una cultura organizacional de tipo **Clan**, la cual además quisieran mantener en un escenario deseado, mejorando algunas áreas que a su criterio deben ser fortalecidas.

La **Cultura Clan** se caracteriza por tener un grato ambiente laboral donde sus integrantes establecen lazos de amistad y compañerismo. Es similar a una familia, con el líder como figura paterna o mentora. Existen altos niveles de fidelización y lealtad por la institución. El éxito de la organización está definido en base a la satisfacción de los clientes y apreciación de la gente. La organización se caracteriza por premiar las buenas prácticas en equipo y participación.

4.1.6 Análisis comparativo de cultura actual y deseada: Colegio 2

En la siguiente sección se presentará un resumen de los resultados de comparación de medias realizada a través de la prueba t de Student según cultura ACTUAL y cultura DESEADA del Colegio 2, Liceo Bicentenario de Zapallar, la que posteriormente será interpretada de manera cualitativa.

Tabla N° 18: Comparación cultura Actual y Deseada Colegio 2

Tipo de Cultura	N	Media	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias
Cultura Clan ACTUAL	23	3,52	,000	-1,05
Cultura Clan DESEADA	23	4,58		
Cultura Ad-Hoc ACTUAL	23	3,41	,000	-,905
Cultura Ad-Hoc DESEADA	23	4,32		
Cultura de Mercado ACTUAL	23	3,50	,000	-,665
Cultura de Mercado DESEADA	23	4,16		
Cultura Jerarquizada ACTUAL	23	3,64	,000	-,784
Cultura Jerarquizada DESEADA	23	4,42		

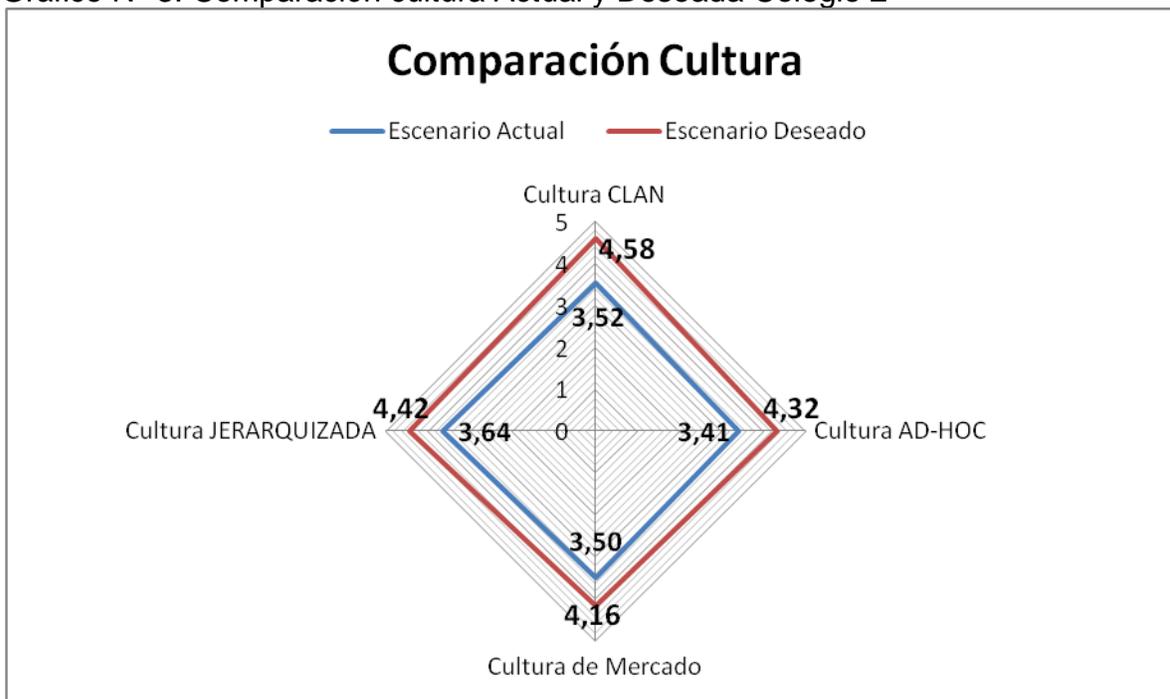
Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos a través de la prueba t Student nos muestran que existe una diferencia significativa entre todos los tipos de cultura actual y deseada según significancia bilateral igual o inferior a 0,05.

Por otro lado, el tipo de cultura, según escenario actual, que presenta mayor puntuación es Jerarquizada, con una media de 3,64, seguida por cultura Clan con un puntaje de 3,52, cultura de Mercado con 3,50 y finalmente cultura Ad-hoc presentando la media más baja con un puntaje de 3,41.

En relación a la cultura deseada, el tipo de cultura organizacional que presentó mayor puntuación fue Clan, con 4,58, seguido por cultura Jerarquizada con una media de 4,42, cultura Adhocrática con 4,32 y finalmente cultura de Mercado presentando la media más baja con un puntaje de 4,16.

Gráfico N° 3: Comparación cultura Actual y Deseada Colegio 2



Fuente: Elaboración propia

De los resultados obtenidos en los procedimientos anteriormente realizados se puede inferir que el establecimiento 2, Liceo Bicentenario Zapallar, según percepción de sus docentes, posee un tipo de cultura organizacional **Jerarquizada**; sin embargo, de acuerdo a los resultados se puede apreciar que el tipo de cultura con el que los docentes se sentirían más cómodos es cultura **Clan**.

El escenario actual de su organización, **Cultura Jerarquizada**, se caracteriza por ser rígido y estructurado con altos niveles de control de parte de los líderes con reglas y protocolos claros que indican a los subordinados qué y cómo lo deben hacer, para así lograr eficacia y estabilidad. Es importante además la confiabilidad en el servicio brindado, una adecuada planificación de producción y bajos costos de producción.

El escenario deseado de su organización, **Cultura Clan**, se caracteriza por tener un grato ambiente laboral donde sus integrantes establecen lazos de amistad y compañerismo. Es similar a una familia, con el líder como figura paterna o mentora. Existen altos niveles de fidelización y lealtad por la institución. El éxito de la organización está definido en base a la satisfacción de los clientes y apreciación de la gente. La organización se caracteriza por premiar las buenas prácticas en equipo y participación.

4.2 Análisis de Liderazgo

4.2.1 Análisis por sub dimensiones de liderazgo Colegio 1

Tabla N° 19: Resultados Sub dimensiones de Liderazgo Colegio 1

Colegio 1	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
IIA	22	3,71	5,00	4,47	,34
IIC	22	3,88	4,88	4,46	,30
MINS	22	3,00	5,00	3,95	,43
ESTINT	22	3,14	4,88	4,45	,41
CIND	22	3,38	4,63	4,17	,37
RCON	22	3,67	5,00	4,54	,38
DPEA	22	3,50	5,00	4,48	,43
DPEP	22	3,83	4,83	4,21	,26
LZF	22	1,50	3,00	1,87	,33
SAT	22	3,20	5,00	4,27	,44
EFEC	22	2,67	5,00	4,16	,58
ESEX	22	3,83	4,83	4,43	,33

Fuente: Elaboración propia

De la información de la tabla N° 19 sobre percepción docente de sub dimensiones de liderazgo del establecimiento 1, Colegio Alta Cumbre, se puede desprender lo siguiente:

- Los ítems correspondientes a la sub dimensión Influencia Idealizada Atribuida caracterizan bien a la organización según la media aritmética de 4,47 cifra más próxima a valor 4 correspondiente a indicador “A menudo”, por lo que presenta una tendencia positiva.
- Los ítems correspondientes a la sub dimensión Influencia Idealizada Conductual caracterizan bien a la organización según la media aritmética de 4,46 cifra más próxima a valor 4 correspondiente a indicador “A menudo”, por lo que presenta una tendencia positiva.
- Los ítems correspondientes a la sub dimensión Motivación Inspiracional caracterizan bien a la organización según la media aritmética de 3,95 cifra más próxima a valor 4 correspondiente a indicador “A menudo”, por lo que presenta una tendencia positiva.
- Los ítems correspondientes a la sub dimensión Estimulación Intelectual caracterizan bien a la organización según la media aritmética de 4,45 cifra

más próxima a valor 4 correspondiente a indicador “A menudo”, por lo que presenta una tendencia positiva.

- Los ítems correspondientes a la sub dimensión Consideración Individualizada caracterizan bien a la organización según la media aritmética de 4,17 cifra más cercana a valor 4 correspondiente a indicador “A menudo”, por lo que presenta una tendencia positiva.
- Los ítems correspondientes a la sub dimensión Recompensa Contingente caracterizan muy bien a la organización según la media aritmética de 4,54 cifra más próxima a valor 5 correspondiente a indicador “Frecuentemente o Siempre”, por lo que presenta una tendencia positiva.
- Los ítems correspondientes a la sub dimensión dirección por Excepción Activa caracterizan bien a la organización según la media aritmética de 4,48 cifra más cercana a valor 4 correspondiente a indicador “A menudo”, por lo que presenta una tendencia positiva. Por otro lado la desviación típica de 0,43 no muestra un alto nivel de dispersión de los datos.
- Los ítems correspondientes a la sub dimensión Dirección por Excepción Pasiva caracterizan bien a la organización según la media aritmética de 4,21 cifra más cercana a valor 4 correspondiente a indicador “A menudo”, por lo que presenta una tendencia positiva.
- Los ítems correspondientes a la sub dimensión Laissez-Faire caracterizan muy poco al tipo de liderazgo de su organización según la media aritmética de 1,87 cifra más próxima a valor 2 correspondiente a indicador “Rara vez”, por lo que presenta una tendencia negativa.
- Los ítems correspondientes a la sub dimensión Satisfacción caracterizan bien a la organización según la media aritmética de 4,27 cifra más próxima a valor 4 correspondiente a indicador “A menudo”, por lo que presenta una tendencia positiva.
- Los ítems correspondientes a la sub dimensión Efectividad caracterizan bien a la organización según la media aritmética de 4,16 cifra más cercana a valor 4 correspondiente a indicador “A menudo”, por lo que presenta una tendencia positiva.
- Los ítems correspondientes a la sub dimensión Esfuerzo Extra caracterizan muy bien a la organización según la media aritmética de 4,43 cifra más próxima a valor 5 correspondiente a indicador “A menudo”, por lo que presenta una tendencia positiva.

4.2.2 Análisis por sub dimensiones de liderazgo Colegio 2

Tabla N° 20: Resultados Sub dimensiones de Liderazgo Colegio 2

Colegio 2	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
IIA	23	3,71	5,00	4,45	,31
IIC	23	2,50	4,88	4,14	,54
MINS	23	2,25	4,57	3,88	,55
ESTINT	23	2,38	4,63	3,98	,55
CIND	23	3,13	4,50	3,96	,31
RCON	23	3,67	5,00	4,46	,42
DPEA	23	2,83	4,83	4,17	,48
DPEP	23	3,67	4,83	4,22	,36
LZF	23	1,63	2,63	2,05	,29
SAT	23	3,40	5,00	4,27	,49
EFEC	23	2,83	4,50	3,70	,46
ESEX	23	3,50	5,00	4,33	,41

Fuente: Elaboración propia

De la información de la tabla N° 20 sobre percepción docente de sub dimensiones de liderazgo del establecimiento 2, Liceo Bicentenario Zapallar, se puede desprender lo siguiente:

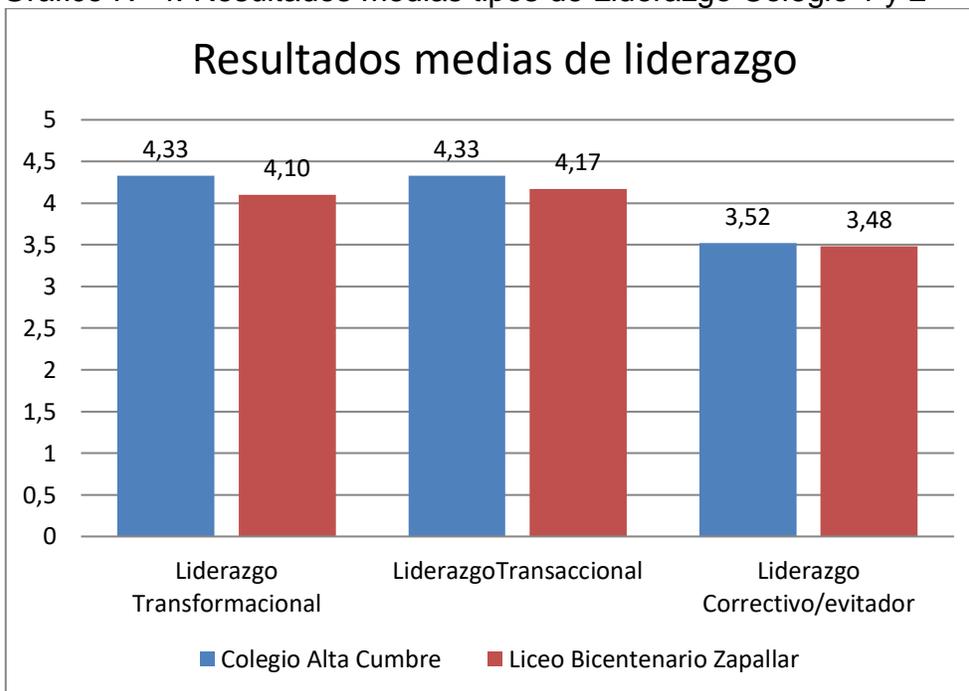
- Los ítems correspondientes a la sub dimensión Influencia Idealizada Atribuida caracterizan bien a su organización según la media aritmética de 4,4 cifra más próxima a valor 4, correspondiente a indicador “A menudo”, por lo que presenta una tendencia positiva.
- Los ítems correspondientes a la sub dimensión Influencia Idealizada Conductual caracterizan bien a su organización según la media aritmética de 4,14 cifra más próxima a valor 4, correspondiente a indicador “A menudo”, por lo que presenta una tendencia positiva.
- Los ítems correspondientes a la sub dimensión Motivación Inspiracional caracterizan bien a su organización según la media aritmética de 3,88 cifra más próxima a valor 4, correspondiente a indicador “A menudo”, por lo que presenta una tendencia positiva.
- Los ítems correspondientes a la sub dimensión Estimulación Intelectual caracterizan bien a su organización según la media aritmética de 3,98 y su

proximidad a valor 4, correspondiente a indicador “A menudo”, por lo que presenta una tendencia positiva.

- Los ítems correspondientes a la sub dimensión Consideración Individualizada caracterizan bien a su organización según la media aritmética de 3,96 y su proximidad a valor 4, correspondiente a indicador “A menudo”, por lo que presenta una tendencia positiva.
- Los ítems correspondientes a la sub dimensión Recompensa Contingente caracterizan bien a su organización según la media aritmética de 4,46 cifra más próxima a valor 4, correspondiente a indicador “A menudo”, por lo que presenta una tendencia positiva.
- Los ítems correspondientes a la sub dimensión Dirección por Excepción Activa caracterizan bien a su organización según la media aritmética de 4,17 y su proximidad a valor 4, correspondiente a indicador “A menudo”, por lo que presenta una tendencia positiva.
- Los ítems correspondientes a la sub dimensión Dirección por Excepción Pasiva caracterizan bien a su organización según la media aritmética de 4,22 y su proximidad a valor 4, correspondiente a indicador “A menudo”, por lo que presenta una tendencia positiva.
- Los ítems correspondientes a la sub dimensión LAISSEZ-FAIRE caracterizan poco al tipo de liderazgo de su organización según la media aritmética de 2,05 cifra más próxima a valor 2, correspondiente a indicador “Rara vez”, por lo que presenta una tendencia negativa.
- Los ítems correspondientes a la sub dimensión Satisfacción caracterizan bien a su organización según la media aritmética de 4,27 cifra más próxima a valor 4, correspondiente a indicador “A menudo”, por lo que presenta una tendencia positiva.
- Los ítems correspondientes a la sub dimensión Efectividad caracterizan bien a su organización según la media aritmética de 3,70 y su proximidad a valor 4, correspondiente a indicador “A menudo”, por lo que presenta una tendencia positiva.
- Los ítems correspondientes a la sub dimensión Esfuerzo Extra caracterizan bien a su organización según la media aritmética de 4,33 cifra más próxima a valor 4, correspondiente a indicador “A menudo”, por lo que presenta una tendencia positiva.

4.2.3 Análisis por tipo de liderazgo

Gráfico N° 4: Resultados medias tipos de Liderazgo Colegio 1 y 2



Fuente: Elaboración propia

De la información del gráfico N° 4, en relación a los tipos de liderazgos presentes en establecimiento 1, Colegio Alta Cumbre, se puede determinar lo siguiente:

- Los ítems correspondientes a la dimensión Liderazgo Transformacional caracterizan bien a la organización según la media aritmética de 4,33 cifra más cercana a valor 4 correspondiente a indicador “A menudo”, por lo que presenta una tendencia positiva.
- Los ítems correspondientes a la dimensión Liderazgo Transaccional caracterizan bien a la organización según la media aritmética de 4,33 cifra más cercana a valor 4 correspondiente a indicador “A menudo”, por lo que presenta una tendencia positiva.
- Los ítems correspondientes a la dimensión Correctivo/Evitador caracterizan bien al estilo de liderazgo de su organización según la media aritmética de 3,52, cifra más próxima a valor 4 correspondiente a indicador “A menudo”, por lo que presenta una tendencia positiva.

De la información del gráfico N° 4, en relación a los tipos de liderazgos presentes en establecimiento 2, Liceo Bicentenario Zapallar, se puede determinar lo siguiente:

- Los ítems correspondientes a la dimensión Liderazgo Transformacional caracterizan bien a su organización según la media aritmética de 4,10 cifra más próxima a valor 4, correspondiente a indicador “A menudo”, por lo que presenta una tendencia positiva.
- Los ítems correspondientes a la dimensión Liderazgo Transformacional caracterizan bien a su organización según la media aritmética de 4,17 cifra más próxima a valor 4, correspondiente a indicador “A menudo”, por lo que presenta una tendencia positiva.
- Los ítems correspondientes a la dimensión Correctivo/Evitador caracterizan esporádicamente al liderazgo de su organización según la media aritmética de 3,48 cifra más próxima a valor 3, correspondiente a indicador “A veces”, por lo que presenta una tendencia neutral.

4.2.4 Análisis comparativo entre sub dimensiones y tipos de liderazgo

Tabla N° 21: Comparación de medias de Liderazgo Colegio 1 y 2

Estadísticos de grupo					
Nombre Colegio		N	Media	Desv. típ.	Error típ. de la media
Influencia idealizada atribuida	Alta Cumbre	22	4,47	0,35	0,07
	Bicentenario Zapallar	23	4,45	0,32	0,07
Influencia idealizada conductual	Alta Cumbre	22	4,46	0,30	0,06
	Bicentenario Zapallar	23	4,14	0,55	0,11
Motivación inspiracional	Alta Cumbre	22	3,95	0,44	0,09
	Bicentenario Zapallar	23	3,88	0,55	0,12
Estimulación intelectual	Alta Cumbre	22	4,45	0,41	0,09
	Bicentenario Zapallar	23	3,98	0,55	0,12
Liderazgo Transformacional	Alta Cumbre	22	4,33	0,29	0,06
	Bicentenario Zapallar	23	4,10	0,46	0,10
Consideración individualizada	Alta Cumbre	22	4,17	0,38	0,08
	Bicentenario Zapallar	23	3,96	0,32	0,07
Recompensa contingente	Alta Cumbre	22	4,54	0,39	0,08
	Bicentenario Zapallar	23	4,46	0,42	0,09
Liderazgo Transaccional	Alta Cumbre	22	4,33	0,35	0,07
	Bicentenario Zapallar	23	4,17	0,34	0,07
Dirección por excepción activa	Alta Cumbre	22	4,48	0,43	0,09
	Bicentenario Zapallar	23	4,17	0,49	0,10
Dirección por excepción pasiva	Alta Cumbre	22	4,21	0,26	0,06
	Bicentenario Zapallar	23	4,22	0,37	0,08

Laissez-faire	Alta Cumbre	22	1,87	0,33	0,07
	Bicentenario Zapallar	23	2,05	0,29	,061
Correctivo/Evitador	Alta Cumbre	22	3,51	0,15	,032
	Bicentenario Zapallar	23	3,47	0,21	,044
Satisfacción	Alta Cumbre	22	4,27	0,44	0,09
	Bicentenario Zapallar	23	4,27	0,50	0,10
Efectividad	Alta Cumbre	22	4,16	0,58	0,12
	Bicentenario Zapallar	23	3,70	0,47	0,10
Esfuerzo extra	Alta Cumbre	22	4,43	0,34	0,07
	Bicentenario Zapallar	23	4,33	0,41	0,09

Fuente: Elaboración propia

Como puede ser apreciado en la tabla N° 21 existe una notable superioridad en las medias de todas las sub dimensiones y tipos de liderazgo por parte del Colegio 1, exceptuando las sub dimensiones Dirección por excepción pasiva (con una media de 4,22) y Laissez-faire (con una media de 2,05) donde el Colegio 2 logró mejores resultados que su par, además de la sub dimensión Satisfacción, perteneciente a Consecuencias Organizacionales, donde ambos colegios lograron igualdad en sus medias con un puntaje de 4,27.

Tabla N° 22: T Student para igualdad de medias de Liderazgo

Prueba T para la igualdad de medias de liderazgo			
		Sig. (bilateral)	Diferencia de medias
Influencia idealizada atribuida	Se han asumido varianzas iguales	,839	,02032
Influencia idealizada conductual	Se han asumido varianzas iguales	,019	,32403
Motivación inspiracional	Se han asumido varianzas iguales	,638	,07047
Estimulación intelectual	Se han asumido varianzas iguales	,002	,47028
Liderazgo Transformacional	Se han asumido varianzas iguales	,050	,22990
Consideración individualizada	Se han asumido varianzas iguales	,053	,20654
Recompensa contingente	Se han asumido varianzas iguales	,491	,08395
Liderazgo Transaccional	Se han asumido varianzas iguales	,140	,15425
Dirección por excepción activa	Se han asumido varianzas iguales	,029	,31119
Dirección porexcepción pasiva	Se han asumido varianzas iguales	,844	-,01891
Laissez-faire	Se han asumido varianzas iguales	,072	,09470
Correctivo/Evitador	Se han asumido varianzas iguales	,466	,05491

Satisfacción	Se han asumido varianzas iguales	,982	,00316
Efectividad	Se han asumido varianzas iguales	,006	,45785
Esfuerzo Extra	Se han asumido varianzas iguales	,385	,09834

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados arrojados por la prueba t de Student para muestras independientes no existen diferencias significativas entre las medias obtenidas por ambos colegios, exceptuando las variables Influencia idealizada conductual, Estimulación intelectual, Dirección por Excepción Activa y Efectividad las cuales obtuvieron puntajes superiores a 0,05.

A continuación, en la tabla N° 23 se presenta un análisis de los ítems que presentan mayor diferencia entre las medias de ambos establecimientos.

Tabla N° 23: Ítems de liderazgo con mayor diferencia significativa

	Colegio 1	Colegio 2	Diferencia Medias
71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	4,50	3,74	,761
69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	4,77	3,70	1,077
48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	2,55	4,00	-1,455
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen	4,50	3,78	0,717
52. Se concentra en detectar y corregir errores.			
56. El desempeño del grupo que dirige es bien evaluado por sus superiores.	4,09	2,51	1,178

Fuente: elaboración propia

En la sub dimensión Influencia idealizada conductual el ítem que presenta mayor diferencia significativa es el número 71. De esta información, se puede inferir que el colegio 1 tiene una mejor apreciación sobre su líder en relación al interés de parte de este por las necesidades de sus seguidores.

En la sub dimensión Estimulación Intelectual el ítem que presenta mayor diferencia significativa es el número 69. De esta información, se puede inferir que el colegio 1 tiene una mejor valoración sobre su líder en relación al interés que este demuestra por los aportes generados por sus seguidores en la resolución de problemas.

En la dimensión Liderazgo Transformacional el ítem que presenta mayor diferencia significativa es el número 48, el cual además es parte de la sub

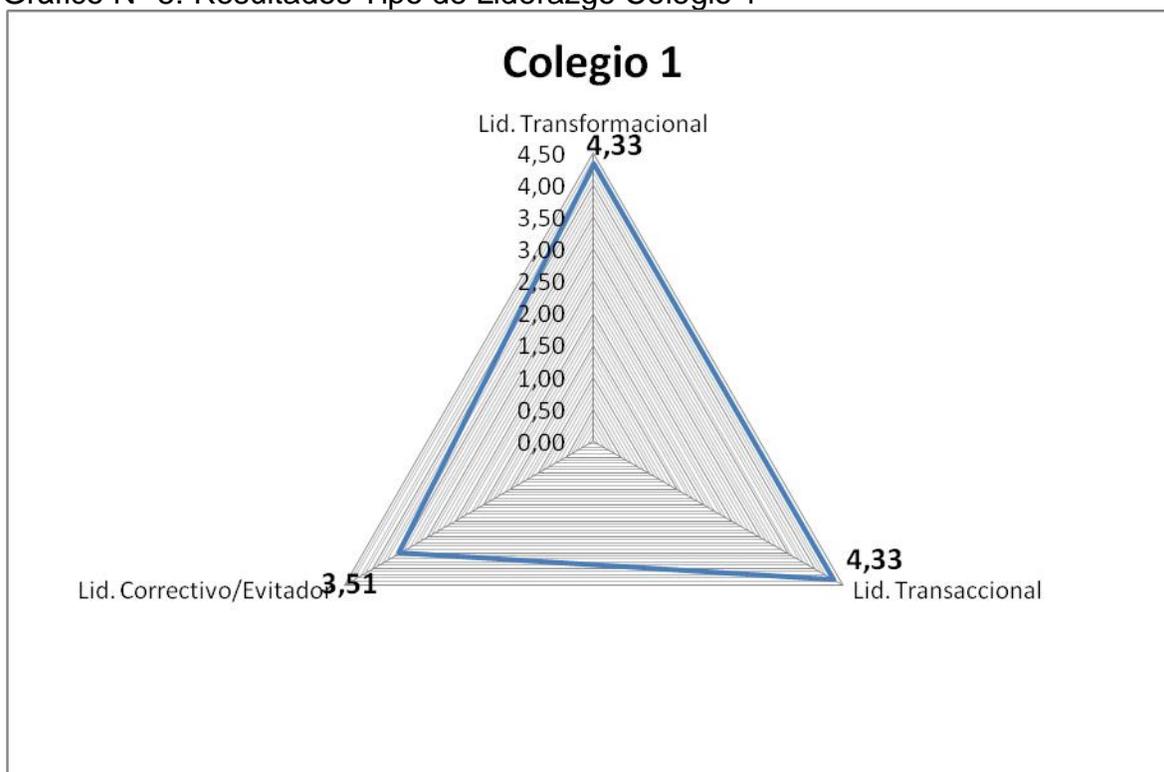
dimensión Motivación Inspiracional. De esta información, se puede inferir que existe una correlación negativa entre ambos establecimientos que nos indica que a medida que aumentan los valores del colegio 2 los del colegio 1 tienden a disminuir en la misma proporción. De esta información podemos apreciar que existe una mejor percepción por parte del colegio 2 en relación a la motivación que ejerce el líder sobre sus subordinados.

En la sub dimensión Dirección por Excepción Activa el ítem que presenta mayor diferencia significativa es el número 24 y 52. De esta información, se puede inferir que el colegio1 tiene una mejor apreciación sobre su líder en relación al interés de parte de este por las necesidades de sus seguidores.

En la sub dimensión Efectividad el ítem que presenta mayor diferencia significativa es el número 56. De esta información, se puede inferir que el colegio1 tiene una mejor apreciación sobre su líder en relación al buen desempeño del grupo que dirige, de acuerdo a la evaluación de sus superiores.

4.2.5 Estilos de liderazgo Colegio 1 y Colegio 2

Gráfico N° 5: Resultados Tipo de Liderazgo Colegio 1



Fuente: Elaboración propia

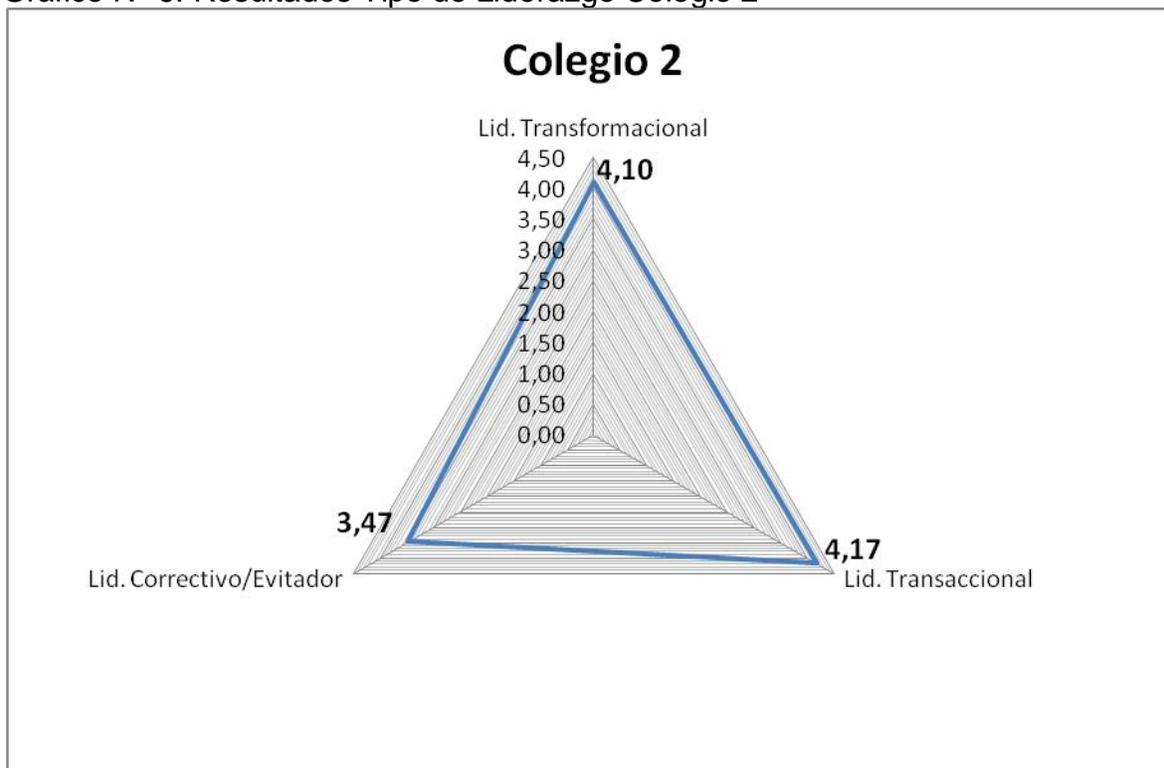
Se puede apreciar en el gráfico N° 5 que de acuerdo a los docentes encuestados del Colegio 1, el estilo de liderazgo que menos caracteriza a la organización es el

tipo Correctivo/Evitador, obteniendo la media más baja con un puntaje de 3,51. En relación al estilo de liderazgo que caracteriza de mejor forma la organización existe igualdad entre puntajes entre los tipos Transformacional y Transaccional, con un puntaje de 4,33, existiendo dualidad de liderazgos puestas en práctica dependiendo de las situaciones emergentes.

Por un lado, en el Liderazgo Transformacional, existe una alta valoración del líder, principalmente por su carisma, el cual sus seguidores buscan emular. Este líder, inspira a los demás a través de desafíos laborales con sentido, además de persuadirlos a para lograr los objetivos trazados. Además, se preocupa de brindar apoyo y entrenamiento a sus subalternos, considerándolos individualmente.

Por otro lado, el Liderazgo transaccional, tiene su base en la idea de la transacción líder-seguidor con énfasis en premios y castigos, donde las necesidades de los seguidores pueden ser satisfechas si su desempeño se condice con los acuerdos prescritos. Con el objetivo de lograr las metas propuestas, el líder motiva a sus colaboradores aclarando los roles y tareas que se necesitan para ello.

Gráfico N° 6: Resultados Tipo de Liderazgo Colegio 2



Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar en el gráfico N° 6 que el tipo de liderazgo con menor valoración por parte de los encuestados fue el estilo Correctivo/Evitador, con una

media de 3,47, mientras que el que logro el valor más alto fue el estilo Transaccional con una media de 4,17.

Desde este punto de vista, se puede concluir que los docentes del Colegio 2 perciben que su organización posee a un líder caracterizado por basar su liderazgo en la idea de la transacción líder-seguidor con énfasis en premios y castigos, donde las necesidades de los seguidores pueden ser satisfechas si su desempeño se condice con los acuerdos prescritos. Con el objetivo de lograr las metas propuestas, el líder motiva a sus colaboradores aclarando los roles y tareas que se necesitan para ello.

4.3 Correlaciones entre variables

Tabla N° 24: Correlaciones variables Colegio 1

		Cultura Clan	Cultura Adhoc	Cultura de Mercado	Cultura Jerarquizada
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	,314	,585**	-,547**	-,114
Liderazgo Transaccional	Correlación de Pearson	,473*	,731**	,125	,373
Liderazgo Correctivo/Evitador	Correlación de Pearson	-,108	,213	,324	,296

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 24, se pueden apreciar los resultados de la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson sobre las variables de Tipo de Cultura Organizacional y Estilos de Liderazgo, encontrando correlaciones en distinto grado que serán descritas a continuación.

La variable Liderazgo Transformacional presenta una correlación positiva moderada con la variable Cultura Ad-Hoc lo cual es altamente congruente según la naturaleza ambas variables. Por un lado, un líder que desarrolla un liderazgo transformacional demuestra una constante preocupación por sus seguidores, apoyándolos a través de la entrega de herramientas, entrenamiento y motivación para llegar más allá de sus propias expectativas. En este sentido, una cultura Ad-Hoc podría ser considerada como un escenario propicio para que este estilo de liderazgo pueda desarrollarse, ya que estimula a los subalternos de la organización a experimentar, innovar y tomar de riesgos respaldados totalmente por su líder.

La variable de Liderazgo Transaccional presenta una correlación positiva moderada con la variable Cultura Clan lo cual no es muy congruente al considerar la naturaleza impersonal y énfasis en premios y castigos de la primera y el carácter familiar y énfasis en premios y buenas prácticas de la segunda.

Por otro lado, la variable de Liderazgo Transaccional presenta una correlación positiva alta con la variable Cultura Adocrática lo cual no es muy congruente al considerar la naturaleza rígida y el énfasis en el respeto por las responsabilidades contractuales del estilo Transaccional y la libertad y énfasis en la creatividad y experimentación de la cultura Adhocrática.

También se pueden apreciar correlaciones negativas entre las variables Liderazgo Transformacional y Cultura Jerarquizada, Liderazgo Transformacional y Cultura de Mercado, además de Cultura Clan y Liderazgo Correctivo/Evitador, las cuales se correlacionan en sentido inverso. En otras palabras, a los valores altos de una de la pareja de variables le corresponden valores bajos de la otra.

Tabla N° 25: Correlaciones variables Colegio 2

		Cultura Clan	Cultura Adhoc	Cultura de Mercado	Cultura Jerarquizada
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	,485*	,350	,117	,247
Liderazgo Transaccional	Correlación de Pearson	,551**	,428*	,240	,352
Liderazgo Correctivo/Evitador	Correlación de Pearson	,242	-,025	-,228	,010

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N°48, se puede apreciar los resultados de la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson sobre las variables de Tipo de Cultura Organizacional y Estilos de Liderazgo, encontrando correlaciones en distinto grado que serán descritas a continuación.

La variable Liderazgo Transformacional presenta una correlación positiva moderada con la variable Cultura Clan lo cual es altamente congruente según la naturaleza ambas variables. Por un lado, un líder que desarrolla un liderazgo transformacional demuestra preocupación por una constante preocupación por sus seguidores apoyándolos a través de la entrega de herramientas, entrenamiento y motivación para llegar más allá de sus propias expectativas. En este sentido, una cultura Clan podría ser considerada como un escenario propicio para que este estilo de liderazgo pueda desarrollarse, ya que se caracteriza por un líder paternal o mentor el cual busca desarrollar un grato ambiente laboral donde existan lazos de amistad y compañerismo entre los seguidores, similar a una familia.

La variable de Liderazgo Transaccional presenta una correlación positiva moderada con la variable Cultura Clan y Cultura Adhocrática, la cual no es congruente según la naturaleza de estas variables que caracterizan a las tres variables. El liderazgo Transaccional se basa en una transacción líder-seguidor con énfasis en premios y castigos donde las necesidades de los seguidores pueden ser satisfechas si su desempeño se condice con los acuerdos prescritos.

Este estilo de liderazgo es usualmente utilizado en proyectos rígidos y estructurados que necesitan ser llevados a cabo de una forma particular. En este sentido, debido a su naturaleza flexible ni Cultura Clan ni Cultura Ad-Hoc se ajustan a este tipo de liderazgo.

También se pueden apreciar correlaciones negativas entre las variables. Por un lado, Liderazgo Correctivo/Evitador y Cultura Adhocrática y por otro, Cultura de Mercado y Liderazgo Correctivo/Evitador, las cuales se correlacionan en sentido inverso, donde a los valores altos presentados por las variables Cultura Adhocrática y Cultura de Mercado le corresponden valores bajos presentados por la variable Liderazgo Correctivo Evitador.

4.4 Propuestas de mejora en los ámbitos de cultura y liderazgo

En primer lugar, es importante recordar el alto grado de congruencia entre el tipo de cultura actual (la cual a su vez es la deseada) y los estilos de liderazgo identificados en el Colegio 1, Alta Cumbre. Una organización con una cultura Clan, donde existe un buen clima laboral un líder paternal, compañerismo y amistad entre seguidores podría ser un lugar favorable para desarrollar un liderazgo que varíe según la necesidad entre un estilo más flexible como el transformacional y uno más estructurado como el transaccional; sin embargo, llama la atención la igualdad de puntajes entre ambos estilos de liderazgo, lo que genera la interrogante de si existe realmente claridad sobre la imagen que los docentes poseen sobre el estilo de liderazgo llevado a cabo por el director de esta organización.

Por otro lado, se puede concluir que existe un alto grado de compatibilidad entre el tipo de cultura y estilo de liderazgo identificado en el Colegio 2, Liceo Bicentenario Zapallar. Una organización con una cultura Jerarquizada, caracterizada por su rigidez, estructura y altos niveles de control de parte del líder podría ser un lugar favorable para desarrollar un estilo de liderazgo Transaccional, basado en el respeto por los lazos contractuales y un fuerte énfasis en la recompensa y castigo de acuerdo al desempeño. Sin embargo, los docentes del Colegio 2 prefieren un tipo de cultura Clan caracterizada por la presencia de un líder paternal, compañerismo y amistad entre seguidores. Es importante, no pasar por alto este nudo crítico ya que el tipo de cultura organizacional es capaz de impactar en la moral, bienestar, motivación y desempeño de los seguidores de una organización, en este caso, los docentes de este establecimiento, por lo que conocer y analizar el pensamiento del profesorado es fundamental en la búsqueda de estrategias de mejora en las áreas de cultura organizacional y liderazgo.

Es por esto, que se propone como estrategia de mejora un plan de acción que nace a partir de los nudos críticos presentados por ambos casos; por un lado, la ambigüedad en el tipo de liderazgo presente en el colegio 1, mientras que por el

otro, las diferencias entre la cultura actual y cultura deseada por los docentes del colegio 2.

Este plan busca definir y fortalecer la cultura organizacional y liderazgo de ambos establecimientos educacionales a través de las siguientes 8 acciones:

- 1) **Dar a conocer la importancia de la cultura y liderazgo de cualquier organización:** es importante que el equipo de trabajo conozca primero la relevancia que la cultura organizacional y el estilo de liderazgo tiene sobre su accionar y el desarrollo de la organización en general. Es por esto, que se sugiere que como iniciativa del equipo directivo o sostenedor se realicen charlas informativas y talleres prácticos en torno a ambas temáticas de acuerdo al modelo de Liderazgo de Rango Total (Bass, 1985) y Modelo de Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 1999).
- 2) **Conocer los objetivos del establecimiento:** Una vez que se haya generado conciencia con respecto a ambos conceptos es importante el conocer de qué forma ambos se relacionan con los objetivos que la organización proyecta. Una buena forma de llevar esta acción a cabo es conocer de qué forma se asocia la cultura organizacional y el estilo de liderazgo de la institución con lo que expresa el Proyecto Educativo Institucional del establecimiento, especialmente en relación a su contexto educativo, misión, visión, perfil del estudiante, perfil del docente, entre otros aspectos relevantes que varían por establecimiento.
- 3) **Conocer cultura actual y definir cultura deseada:** Debatir con los docentes los ítems del cuestionario OCAI de Cameron y Quinn (1999) y posteriormente solicitarles completar de forma personal este instrumento tanto en su escenario actual como deseado.
- 4) **Conocer el tipo de liderazgo que dirige a la organización:** Debatir con los docentes los ítems del cuestionario MLQ (Adaptado a la realidad chilena por Vega y Zabala, 2004) y posteriormente solicitarles completar de forma personal este instrumento según su percepción del tipo de liderazgo presente en su organización.
- 5) **Análisis de resultados:** Analizar de forma abierta con los docentes del establecimiento los resultados obtenidos a través de las siguientes preguntas guía:
 - ¿Es la cultura actual congruente con la deseada por los docentes del establecimiento?
 - ¿Cuáles son las causas de esta congruencia/incongruencia?

- ¿De qué forma se relaciona la cultura actual con el estilo de liderazgo del director(a)?
 - ¿De qué forma se relaciona la cultura deseada con el estilo de liderazgo del director(a)?
 - ¿Cuáles son aquellas características que hacen que el establecimiento sea identificado con esta cultura actual?
 - ¿Cuáles son aquellos factores que impiden que el establecimiento sea identificado con esta cultura deseada?
- 6) **Diseñar un Plan de Acción para intervenir/mantener cultura organizacional del establecimiento y liderazgo:** Desde el equipo directivo y basándose en el análisis anterior para buscar estrategias y acciones enfocadas en cambiar o mantener la cultura organizacional y estilo de liderazgo presentes en la institución estableciendo objetivos a corto y largo plazo. La profundidad de las intervenciones a la cultura y liderazgo del establecimiento varían según el establecimiento y según la disposición del equipo directivo y/o sostenedor.
- 7) **Implementar Plan de Acción:** Es importante el animar a los empleados de la institución a participar consiente y responsablemente del plan en acción ya que sus resultados no tan solo influirán en la cultura organizacional y liderazgo del establecimiento, sino que definirán la imagen corporativa que será proyectada al exterior.
- 8) **Evaluar y hacer seguimiento a Plan implementado:** Para lograr conocer el grado de avance y logro de objetivos a corto y largo plazo. Es importante el reconocer y celebrar los avances logrados por los empleados para que de esta forma estos sientan que sus acciones tienen valor y son fundamentales en el desarrollo de la cultura organizacional del establecimiento.

Capítulo V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- En relación al primer objetivo planteado que consiste en describir los rasgos de cultura organizacional y las características de estilos de liderazgo directivo percibidos por los docentes de ambos centros educativos se puede concluir que el establecimiento N° 1, Colegio Particular Subvencionado Alta Cumbre presenta una cultura organizacional actual de tipo Clan, la cual desean mantener de acuerdo a los resultados obtenidos en análisis de cultura Organizacional deseada. Por otro lado, se pudo identificar que el Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional son los estilos que mejor caracterizan a la organización, según igualdad de resultados estadísticos.

En cuanto al establecimiento N° 2, Liceo Bicentenario Zapallar se puede concluir que la cultura organizacional que mejor identifica al centro educativo en la actualidad es el tipo Jerarquizada, mientras que la cultura que quisieran que fuese adoptada en su organización es el tipo Clan. Por otro lado, se pudo identificar que el Liderazgo Transaccional es el estilo que mejor caracteriza a la organización.

- En relación al segundo objetivo planteado que consiste en analizar la relación entre los rasgos de cultura organizacional y estilos de liderazgo educativo de cada centro se puede concluir que el tipo de cultura Clan y estilos de liderazgo Transformacional y Transaccional encontrados en Colegio N° 1, Alta Cumbre, poseen un alto grado de compatibilidad convergiendo de forma correcta dentro de la organización. Un lugar que goza de un buen clima laboral un líder paternal, compañerismo y amistad entre seguidores es considerado como un lugar favorable para desarrollar un liderazgo que varíe según la necesidad entre un estilo más flexible como el transformacional o uno más estructurado como el transaccional.

En cuanto al establecimiento N° 2, Liceo Bicentenario Zapallar, también se logra identificar un alto grado de convergencia entre el tipo de cultura y liderazgo encontrados. Una organización con una cultura Jerarquizada, caracterizada por su rigidez, estructura y altos niveles de control de parte del líder es un lugar favorable para desarrollar un estilo de liderazgo Transaccional, basado en el respeto por los lazos contractuales y un fuerte énfasis en la recompensa y castigo de acuerdo al desempeño.

- En relación al tercer objetivo planteado que consiste en comparar los resultados de la evaluación obtenida en los centros sobre los rasgos de cultura organizacional y estilos de liderazgo directivo se puede concluir que por un lado, el Colegio N° 1, Alta Cumbre, presenta un mayor grado de libertad y flexibilidad laboral en su organización, de acuerdo a la cultura actual de tipo Clan y tipos de liderazgo Transformacional y Transaccional. Por otro lado, el Colegio N° 2 se caracteriza por ser un lugar mucho más rígido y controlado de acuerdo a la cultura actual de tipo Jerarquizada y tipo de liderazgo Transaccional.
- En relación al cuarto objetivo relacionado con la identificación de factores críticos y propuesta de estrategias de mejora en los ámbitos de cultura organizacional y estilo de liderazgo directivo se puede identificar, primero, a modo general, la carencia de estudios en relación a cultura organizacional y estilos de liderazgo en contextos educativos, lo cual es un factor crítico a considerar debido a la relevancia de ambos aspectos en el desempeño y desarrollo general de organizaciones indiferente del rubro de estas.

De manera más específica, se puede considerar como factor crítico la incongruencia entre los resultados de tipo de cultura actual y deseada del colegio 2, Liceo Bicentenario Zapallar, donde se pudo apreciar a través de evidencia empírica la insatisfacción por parte de los docentes sobre el tipo de cultura que caracteriza a la institución además de la cultura que estos desearían tener. Sin embargo, a su vez, se pudo apreciar la congruencia entre el tipo de cultura actual y estilo de liderazgo que caracteriza a ambos establecimientos independiente, lo cual podría ser un punto de conflicto especialmente dentro del colegio 2, ya que como fue expresado anteriormente se desprende de los resultados que los docentes preferirían ser parte de un lugar más flexible y menos controlado.

En cuanto a estrategias de mejora, se sugiere a los líderes de ambos establecimientos evaluar constantemente la cultura organizacional y liderazgo presente en su institución. En este sentido, se les invita a llevar a cabo el plan de mejora propuesto en esta investigación ya que podría ser de suma importancia para lograr cambios o mantener buenas prácticas en estos dos ámbitos que inciden directamente en el logro de los objetivos propuestos.

Se recomienda continuar realizando investigaciones en materia de cultura organizacional y liderazgo educativo especialmente en establecimientos con resultados deficientes para lograr conocer los rasgos culturales y tipos de líderes presentes en los centros educativos de nuestro país y así reflexionar sobre posibles estrategias de mejora.

REFERENCIAS

Aguirre, A. (2004). La cultura de las organizaciones. Recuperado en Octubre 2016 de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/que-es-la-cultura-organizacional.htm>.

Apaza, R. (2017). Relación entre la cultura organizacional y Desempeño laboral del personal docente del colegio unión. Lurigancho. Tesis de grado de magister. Universidad Peruana Unión. Lima.

Ayoub, J. (2010). Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. Lulu Enterprises, Inc.

Avolio, B.; Bass, B.; Jung, D. (1995). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Technical report. Mind Garden, California.

Bass, B. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press.

Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology. 8(1), 9-32.

Bass, B., Avolio, B. (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Redwood City: Mind Garden.

Bass, B., Avolio, B. (1994) Transformational Leadership And Organizational Culture, International Journal of Public Administration, 17:3-4, 541-554, DOI: 10.1080/01900699408524907.

Burns, J. (1978), Leadership. Harper y Row, New York.

Cameron y Quinn (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. California: Jossey-Bass.

Castro, C. (2018). Diferencias de percepción de la cultura organizacional en la Institución Educativa Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración, Escuela Académico Profesional de Administración, Universidad Continental, Huancayo, Perú.

Cerpa Noya, J. (2018). Propiedades psicométricas del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) en colaboradores de Lima Metropolitana. Tesis de grado de Licenciado. Universidad de Lima, Lima. Perú.

Cooper C., Argyris, C. (1998). The Concise Blackwell Encyclopedia of Management, Blackwell Business, Massachusetts.

de Oliveira Martins, J. (2005). Reseña de "La cultura de las organizaciones" de Angel Aguirre Baztán. *Revista Mal-estar E Subjetividade*, V(1), 190-192.

Delobbe, N., Haccoun, R.R., Y Vandenberghe, C. (2000). Measuring core dimensions of organizational culture: a review of research and development of a new instrument. Paper presented at the Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada.

García, Ma. de L., Hernández, R., Vargas, B. E. y Cuevas, H. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. *Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya*, 2, 9-29.

García Carreño, I. (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. *Omnia*, 16 (3), 19-36.

Gonzáles, W., Bastidas, C., Figueroa, H., Zambrano, CA., Matabanchoy, S. Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Univ. Salud*. 2018;20(2):200-214. DOI: <http://dx.doi.org/10.22267/rus.182002.123>

Golden, K. (1992). The individual and organizational culture: Strategies for action in highly-ordered contexts. *Journal of Management Studies*, 29, 1-21

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M.P. (2010) *Metodología de la Investigación (5ª Ed.)*. México: McGraw Hill Educación.

Hernández, R., Méndez, V. (2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. *Revista Psique Mag*.

Hartnell, C., Yi Ou, A., Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694. <http://dx.doi.org/10.1037/a0021987>

Horn, A., Marfán, J. (2010). Relación Entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar: Revisión de la Investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-116>

Koontz, H., Weirhrich, H. (1987) *Administración. Una perspectiva global*. Décima Edición. McGraw - Hill. México.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership what it is and how it influences pupil learning*. Nottingham: Research Report 800.

Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile: Fundación Chile.

León, R (2001). Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17 (2), 155-172.

Murillo, F. Javier. (2006). Dirección Escolar para el Cambio: Del liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, ISSN 1696-4713, Vol. 4, Nº. 4, 2006 (Ejemplar dedicado a: Dirección Escolar, Factor de Eficacia y de Cambio), pags. 11-24.

Pedraja, L., Rodríguez, E., Barreda, M., Sagredo, Omar., Segovia, C. (2009). Estilos de liderazgo y resultados del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación: un estudio empírico en los colegios básicos de la ciudad de Arica-Chile. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 17(1), 21-26. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052009000100003>

Pirela de Faría, L. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15 (51), 486-503.

Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying what works and why. Best Evidence Synthesis Iteration*. New Zeland: Ministry of Education.

Sackmann, S. A. (1992). Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 140-161.

Sánchez, J., Lanero, A., Yurrebaso, A., Tejero, B. (2007). Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional. *Psicothema*, 19 (2), 218-224.

Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Schein, E. (1996). Culture: The missing concept in Organization Study (Cultura: El concepto perdido en el estudio de la organización). *Administrative Science Quarterly*, 229, 229-240.

Sergiovanni, J.L. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*, n. 41, 4-13.

Sepúlveda, F. (2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y Administración*. Número 63. (Pp. 7-27).

Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D. (1996) *Administración*. Sexta edición. México 1996. Editorial Prentice Hall. ISBN 968-880- 685-4.

Vega, C., Zabala, G. (2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Memoria para optar al Título de Psicólogo. Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Yeboah, M. (2015). Determinants of SME growth: an empirical perspective of SMEs in the Cape Coast Metropolis, Ghana Moses Ahomka Yeboah, Cape Coast Polytechnic, Ghana. *The Journal of Business in Developing Nations*.

Yukl, G. (1994). *Leadership in organization*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Welsh, A., & Ronchetti, E. (1998). Bias-Calibrated Estimation from Sample Surveys Containing Outliers. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Statistical Methodology)*, 60(2), 413-428. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2985948>

ANEXOS

ANEXO N°1: Cuestionario OCAI y MLQ aplicado a colegios

CUESTIONARIO

Estimado Docente:

El propósito del siguiente cuestionario es recoger antecedentes para caracterizar aspectos de la cultura organizacional y gestión de su establecimiento educativo. Lea cuidadosamente las instrucciones de cada sección y responda de forma honesta. La información entregada por usted es anónima y confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos.

PARTE 1

Esta sección consta de 24 ítems. Complete en primer lugar, la columna **ESCENARIO ACTUAL** en donde debe asignar a cada uno de los ítems un puntaje de 1 a 5, en donde 1 significa que lo señalado en dicha afirmación “no representa a la organización” y 5 significa que “representa muy bien a la organización” identificando **la forma de trabajo actual de su organización**.

Posteriormente, complete la columna **ESCENARIO DESEADO**, otorgando un puntaje de 1 a 5 a cada uno de los ítems por dimensión, estableciendo **cómo a usted le gustaría que fuera su organización en ese ámbito específico** (escenario óptimo o deseado).

No caracteriza a la organización	Caracteriza poco a la organización	Caracteriza medianamente a la organización	Caracteriza bien a la organización	Caracteriza muy bien a la organización
1	2	3	4	5

ITEMS	Escenario Actual					Escenario Deseado				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. La organización es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. La organización está muy orientada hacia resultados. Una preocupación principal es realizar el trabajo cumpliendo con los estándares solicitados. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Por lo general los procedimientos formales gobiernan lo que la gente hace.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

brinda entrenamiento.		
6. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación o adopción de riesgos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de un enfoque audaz, orientado hacia los resultados y que deja de lado lo que no tiene importancia directa sobre dichos resultados.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

No caracteriza a la organización	Caracteriza poco a la organización	Caracteriza medianamente a la organización	Caracteriza bien a la organización	Caracteriza muy bien a la organización
1	2	3	4	5

13. Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14. Lo que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15. Lo que une a la organización es el énfasis en los logros y la realización de objetivos. La audacia y el deseo de vencer son temas comunes.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16. Lo que une a la organización es el conjunto de reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17. La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten altos niveles de confianza, franqueza y participación.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

18. La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19. La organización hace énfasis en promover acciones competitivas y consecución inmediata de resultados.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20. La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
22. La organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto. Es líder en el producto y en su innovación.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
23. La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es clave.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
24. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

PARTE 2

Esta sección del cuestionario intenta describir la percepción que usted tiene **sobre el estilo de liderazgo predominante en la dirección de su establecimiento.**

En las siguientes páginas se presentan afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación **se ajusta a como usted percibe las acciones o actitudes predominantes en el ejercicio del director/a de su unidad educativa.**

Para sus respuestas, use la escala de clasificación de 0 a 4 que se especifica, marcando la categoría correspondiente con una cruz o un círculo.

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente o Siempre
0	1	2	3	4

1. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.	0	1	2	3	4
2. Acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	0	1	2	3	4
3. Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.	0	1	2	3	4
9. Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.	0	1	2	3	4
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para el logro de los objetivos.	0	1	2	3	4
12. Tiende a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	0	1	2	3	4
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14. Considera importante tener un objetivo claro en todo que se hace.	0	1	2	3	4
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.	0	1	2	3	4
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas.	0	1	2	3	4
17. Cree firmemente en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	0	1	2	3	4
19. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	0	1	2	3	4
20. Cree que se debe actuar solo cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes.	0	1	2	3	4
21. Se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa.	0	1	2	3	4
22. Coloca toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4

25. Se muestra confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26. Construye una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para mejorar lo que hacemos.	0	1	2	3	4
28. Suele costarle tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0	1	2	3	4
30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente o Siempre
0	1	2	3	4

31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0	1	2	3	4
32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0	1	2	3	4
33. Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	0	1	2	3	4
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	0	1	2	3	4
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	0	1	2	3	4
37. Es efectivo/a en relacionar el trabajo que se realiza con las necesidades de cada cual.	0	1	2	3	4
38. Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros del grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
39. Es capaz de llevar a los demás a realizar más de lo que esperaban hacer.	0	1	2	3	4
40. Es efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	0	1	2	3	4
41. Puede trabajar con los demás en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Tiende a aumentar el deseo de éxito de los demás.	0	1	2	3	4
43. Es efectivo/a en identificar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4
44. Motiva a los demás a trabajar más duro.	0	1	2	3	4
45. Logra que el grupo que dirige sea efectivo.	0	1	2	3	4
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
47. Quienes trabajan con él/ella tienen confianza en sus juicios y decisiones.	0	1	2	3	4
48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	0	1	2	3	4
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
50. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	0	1	2	3	4
51. Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	0	1	2	3	4
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	0	1	2	3	4
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, antes de comenzar a actuar.	0	1	2	3	4
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	0	1	2	3	4
55. Hace que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	0	1	2	3	4
56. El desempeño del grupo que dirige es bien evaluado por sus superiores.	0	1	2	3	4
57. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	0	1	2	3	4
58. Intenta ser un modelo a seguir para los demás.	0	1	2	3	4

59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	0	1	2	3	4
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	0	1	2	3	4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente o Siempre
0	1	2	3	4

61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subalternos.	0	1	2	3	4
62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.	0	1	2	3	4
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho bien.	0	1	2	3	4
64. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.	0	1	2	3	4
65. En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	0	1	2	3	4
66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.	0	1	2	3	4
67. Se preocupa que los demás aumenten su deseo por alcanzar metas.	0	1	2	3	4
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	0	1	2	3	4
70. Las personas manifiestan su satisfacción al trabajar con él/ella.	0	1	2	3	4
71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0	1	2	3	4
73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0	1	2	3	4
74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	0	1	2	3	4
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
76. En general, cumple las expectativas que sus subalternos tienen sobre él/ella.	0	1	2	3	4
77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.	0	1	2	3	4
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0	1	2	3	4
79. Logra contar con su equipo cada vez que hay trabajo extra.	0	1	2	3	4
80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.	0	1	2	3	4
81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.	0	1	2	3	4
82. Es grato trabajar con él/ella.	0	1	2	3	4

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO N°2: Alfa de Cronbach dimensiones de cultura

1. Características Dominantes

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	45	100,0
Casos Excluidos	0	,0
Total	45	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,514	,494	4

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
C1-1. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.	3,67	,739	45
A1-2. La organización es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos.	3,71	,589	45
M1-3. La organización está muy orientada hacia resultados. Una preocupación principal es realizar el trabajo cumpliendo con los estándares solicitados. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.	4,20	,842	45
J1-4. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Por lo general los procedimientos formales gobiernan lo que la gente hace.	3,80	,869	45

Matriz de correlaciones inter-elementos

	C1-1. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.	A1-2. La organización es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos.	M1-3. La organización está muy orientada hacia resultados. Una preocupación principal es realizar el trabajo cumpliendo con los estándares solicitados. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.
--	--	--	--

C1-1. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.	1,000	,296	,110
A1-2. La organización es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos.	,296	1,000	,028
M1-3. La organización está muy orientada hacia resultados. Una preocupación principal es realizar el trabajo cumpliendo con los estándares solicitados. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.	,110	,028	1,000
J1-4. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Por lo general los procedimientos formales gobiernan lo que la gente hace.	,354	-,071	,460

Matriz de correlaciones inter-elementos

	J1-4. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Por lo general los procedimientos formales gobiernan lo que la gente hace.
C1-1. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.	,354
A1-2. La organización es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos.	-,071
M1-3. La organización está muy orientada hacia resultados. Una preocupación principal es realizar el trabajo cumpliendo con los estándares solicitados. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.	,460
J1-4. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Por lo general los procedimientos formales gobiernan lo que la gente hace.	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	C1-1. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.	A1-2. La organización es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos.	M1-3. La organización está muy orientada hacia resultados. Una preocupación principal es realizar el trabajo cumpliendo con los estándares solicitados. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.
C1-1. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.	,545	,129	,068

A1-2. La organización es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos.	,129	,346	,014
M1-3. La organización está muy orientada hacia resultados. Una preocupación principal es realizar el trabajo cumpliendo con los estándares solicitados. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.	,068	,014	,709
J1-4. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Por lo general los procedimientos formales gobiernan lo que la gente hace.	,227	-,036	,336

Matriz de covarianzas inter-elementos

	J1-4. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Por lo general los procedimientos formales gobiernan lo que la gente hace.
C1-1. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.	,227
A1-2. La organización es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos.	-,036
M1-3. La organización está muy orientada hacia resultados. Una preocupación principal es realizar el trabajo cumpliendo con los estándares solicitados. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.	,336
J1-4. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Por lo general los procedimientos formales gobiernan lo que la gente hace.	,755

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo
Medias de los elementos	3,844	3,667	4,200	,533	1,145
Varianzas de los elementos	,589	,346	,755	,408	2,178
Covarianzas inter-elementos	,123	-,036	,336	,373	-9,250
Correlaciones inter-elementos	,196	-,071	,460	,531	-6,466

Estadísticos de resumen de los elementos

	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,059	4
Varianzas de los elementos	,034	4
Covarianzas inter-elementos	,018	4
Correlaciones inter-elementos	,039	4

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida
C1-1. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.	11,71	2,437	,368

A1-2. La organización es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos.	11,67	3,273	,100
M1-3. La organización está muy orientada hacia resultados. Una preocupación principal es realizar el trabajo cumpliendo con los estándares solicitados. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.	11,18	2,286	,328
J1-4. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Por lo general los procedimientos formales gobiernan lo que la gente hace.	11,58	2,022	,427

Estadísticos total-elemento

	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
C1-1. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.	,236	,386
A1-2. La organización es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos.	,131	,579
M1-3. La organización está muy orientada hacia resultados. Una preocupación principal es realizar el trabajo cumpliendo con los estándares solicitados. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.	,222	,420
J1-4. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Por lo general los procedimientos formales gobiernan lo que la gente hace.	,338	,312

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
15,38	3,831	1,957	4

1. Liderazgo Organizacional

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	43	95,6
Casos Excluidos	2	4,4
Total	45	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,649	,646	4

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
C2-5. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y brinda entrenamiento.	4,07	,936	43
A2-6. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación o adopción de riesgos.	3,44	1,161	43
M2-7. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de un enfoque audaz, orientado hacia los resultados y que deja de lado lo que no tiene importancia directa sobre dichos resultados.	3,12	,956	43
J2-8. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos.	3,81	,794	43

Matriz de correlaciones inter-elementos

	C2-5. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y brinda entrenamiento.	A2-6. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación o adopción de riesgos.	M2-7. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de un enfoque audaz, orientado hacia los resultados y que deja de lado lo que no tiene importancia directa sobre dichos resultados.
C2-5. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y brinda entrenamiento.	1,000	,672	-,089
A2-6. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación o adopción de riesgos.	,672	1,000	,231
M2-7. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de un enfoque audaz, orientado hacia los resultados y que deja de lado lo que no tiene importancia directa sobre dichos resultados.	-,089	,231	1,000
J2-8. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos.	,370	,478	,217

Matriz de correlaciones inter-elementos

	J2-8. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos.
C2-5. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y brinda entrenamiento.	,370
A2-6. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación o adopción de riesgos.	,478
M2-7. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de un enfoque audaz, orientado hacia los resultados y que deja de lado lo que no tiene importancia directa sobre dichos resultados.	,217
J2-8. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos.	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	C2-5. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y brinda entrenamiento.	A2-6. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación o adopción de riesgos.	M2-7. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de un enfoque audaz, orientado hacia los resultados y que deja de lado lo que no tiene importancia directa sobre dichos resultados.
C2-5. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y brinda entrenamiento.	,876	,730	-,080
A2-6. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación o adopción de riesgos.	,730	1,348	,257
M2-7. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de un enfoque audaz, orientado hacia los resultados y que deja de lado lo que no tiene importancia directa sobre dichos resultados.	-,080	,257	,915
J2-8. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos.	,275	,441	,165

Matriz de covarianzas inter-elementos

	J2-8. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos.
C2-5. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y brinda entrenamiento.	,275
A2-6. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación o adopción de riesgos.	,441
M2-7. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de un enfoque audaz, orientado hacia los resultados y que deja de lado lo que no tiene importancia directa sobre dichos resultados.	,165
J2-8. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos.	,631

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo
Medias de los elementos	3,610	3,116	4,070	,953	1,306
Varianzas de los elementos	,942	,631	1,348	,717	2,135
Covarianzas inter-elementos	,298	-,080	,730	,810	-9,160
Correlaciones inter-elementos	,313	-,089	,672	,761	-7,546

Estadísticos de resumen de los elementos

	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,175	4
Varianzas de los elementos	,089	4
Covarianzas inter-elementos	,067	4
Correlaciones inter-elementos	,061	4

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida
C2-5. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y brinda entrenamiento.	10,37	4,620	,460
A2-6. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación o adopción de riesgos.	11,00	3,143	,694
M2-7. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de un enfoque audaz, orientado hacia los resultados y que deja de lado lo que no tiene importancia directa sobre dichos resultados.	11,33	5,749	,149

J2-8. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos.	10,63	4,953	,499
---	-------	-------	------

Estadísticos total-elemento

	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
C2-5. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y brinda entrenamiento.	,523	,561
A2-6. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación o adopción de riesgos.	,568	,344
M2-7. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de un enfoque audaz, orientado hacia los resultados y que deja de lado lo que no tiene importancia directa sobre dichos resultados.	,184	,755
J2-8. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos.	,253	,550

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
14,44	7,348	2,711	4

2. Gestión de Empleados

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	45	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	45	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,536	,545	4

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
C3-9. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.	3,98	,839	45
A3-10. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.	3,44	1,056	45

M3-11. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.	3,82	,936	45
J3-12. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.	4,02	,812	45

Matriz de correlaciones inter-elementos

	C3-9. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.	A3-10. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.	M3-11. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.
C3-9. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.	1,000	,216	-,092
A3-10. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.	,216	1,000	,357
M3-11. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.	-,092	,357	1,000
J3-12. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.	,702	,253	-,055

Matriz de correlaciones inter-elementos

	J3-12. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.
C3-9. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.	,702
A3-10. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.	,253
M3-11. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.	-,055
J3-12. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	C3-9. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.	A3-10. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.	M3-11. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.
C3-9. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.	,704	,192	-,072
A3-10. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.	,192	1,116	,354
M3-11. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.	-,072	,354	,877
J3-12. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.	,478	,217	-,041

Matriz de covarianzas inter-elementos

	J3-12. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.
C3-9. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.	,478
A3-10. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.	,217
M3-11. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.	-,041
J3-12. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.	,659

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo
Medias de los elementos	3,817	3,444	4,022	,578	1,168
Varianzas de los elementos	,839	,659	1,116	,458	1,695
Covarianzas inter-elementos	,188	-,072	,478	,550	-6,615
Correlaciones inter-elementos	,230	-,092	,702	,794	-7,633

Estadísticos de resumen de los elementos

	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,069	4
Varianzas de los elementos	,043	4
Covarianzas inter-elementos	,042	4

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida
C3-9. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.	11,29	3,710	,370
A3-10. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.	11,82	2,968	,419
M3-11. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.	11,44	4,253	,124
J3-12. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.	11,24	3,643	,422

Estadísticos total-elemento

	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
C3-9. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.	,500	,428
A3-10. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.	,209	,368
M3-11. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.	,160	,626
J3-12. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.	,504	,390

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
15,27	5,609	2,368	4

3. Cohesión Organizacional**Resumen del procesamiento de los casos**

	N	%
Válidos	44	97,8
Casos Excluidos	1	2,2
Total	45	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos

,792	,797	4
------	------	---

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
C4-13. Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.	3,59	,972	44
A4-14. Lo que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.	3,86	,930	44
M4-15. Lo que une a la organización es el énfasis en los logros y la realización de objetivos. La audacia y el deseo de vencer son temas comunes.	3,91	,772	44
J4-16. Lo que une a la organización es el conjunto de reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos	3,89	,655	44

Matriz de correlaciones inter-elementos

	C4-13. Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.	A4-14. Lo que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.	M4-15. Lo que une a la organización es el énfasis en los logros y la realización de objetivos. La audacia y el deseo de vencer son temas comunes.
C4-13. Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.	1,000	,580	,445
A4-14. Lo que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.	,580	1,000	,630
M4-15. Lo que une a la organización es el énfasis en los logros y la realización de objetivos. La audacia y el deseo de vencer son temas comunes.	,445	,630	1,000
J4-16. Lo que une a la organización es el conjunto de reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos	,327	,547	,439

Matriz de correlaciones inter-elementos

	J4-16. Lo que une a la organización es el conjunto de reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos
--	---

C4-13. Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.	,327
A4-14. Lo que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.	,547
M4-15. Lo que une a la organización es el énfasis en los logros y la realización de objetivos. La audacia y el deseo de vencer son temas comunes.	,439
J4-16. Lo que une a la organización es el conjunto de reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	C4-13. Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.	A4-14. Lo que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.	M4-15. Lo que une a la organización es el énfasis en los logros y la realización de objetivos. La audacia y el deseo de vencer son temas comunes.
C4-13. Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.	,945	,524	,334
A4-14. Lo que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.	,524	,865	,452
M4-15. Lo que une a la organización es el énfasis en los logros y la realización de objetivos. La audacia y el deseo de vencer son temas comunes.	,334	,452	,596
J4-16. Lo que une a la organización es el conjunto de reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos	,208	,333	,222

Matriz de covarianzas inter-elementos

	J4-16. Lo que une a la organización es el conjunto de reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos
C4-13. Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.	,208
A4-14. Lo que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.	,333
M4-15. Lo que une a la organización es el énfasis en los logros y la realización de objetivos. La audacia y el deseo de vencer son temas comunes.	,222
J4-16. Lo que une a la organización es el conjunto de reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos	,429

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo
Medias de los elementos	3,813	3,591	3,909	,318	1,089
Varianzas de los elementos	,709	,429	,945	,516	2,205
Covarianzas inter-elementos	,346	,208	,524	,316	2,518
Correlaciones inter-elementos	,495	,327	,630	,303	1,926

Estadísticos de resumen de los elementos

	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,022	4
Varianzas de los elementos	,057	4
Covarianzas inter-elementos	,014	4
Correlaciones inter-elementos	,011	4

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida
C4-13. Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.	11,66	3,904	,555
A4-14. Lo que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.	11,39	3,498	,753
M4-15. Lo que une a la organización es el énfasis en los logros y la realización de objetivos. La audacia y el deseo de vencer son temas comunes.	11,34	4,369	,625
J4-16. Lo que une a la organización es el conjunto de reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos	11,36	5,027	,520

Estadísticos total-elemento

	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
C4-13. Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.	,347	,774
A4-14. Lo que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.	,571	,655
M4-15. Lo que une a la organización es el énfasis en los logros y la realización de objetivos. La audacia y el deseo de vencer son temas comunes.	,419	,732
J4-16. Lo que une a la organización es el conjunto de reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos	,314	,782

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
15,25	6,983	2,642	4

4. Énfasis Estratégico

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	44	97,8
	Excluidos	1	2,2
	Total	45	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,523	,526	4

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
C5-17. La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten altos niveles de confianza, franqueza y participación.	3,68	,771	44
A5-18. La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.	4,07	,759	44
M5-19. La organización hace énfasis en promover acciones competitivas y consecución inmediata de resultados.	3,66	,888	44
J5-20. La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.	3,73	,845	44

Matriz de correlaciones inter-elementos

	C5-17. La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten altos niveles de confianza, franqueza y participación.	A5-18. La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.	M5-19. La organización hace énfasis en promover acciones competitivas y consecución inmediata de resultados.
C5-17. La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten altos niveles de confianza, franqueza y participación.	1,000	,276	,280
A5-18. La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.	,276	1,000	,070

M5-19. La organización hace énfasis en promover acciones competitivas y consecución inmediata de resultados.	,280	,070	1,000
J5-20. La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.	,185	,247	,245

Matriz de correlaciones inter-elementos

	J5-20. La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.
C5-17. La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten altos niveles de confianza, franqueza y participación.	,185
A5-18. La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.	,247
M5-19. La organización hace énfasis en promover acciones competitivas y consecución inmediata de resultados.	,245
J5-20. La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	C5-17. La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten altos niveles de confianza, franqueza y participación.	A5-18. La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.	M5-19. La organización hace énfasis en promover acciones competitivas y consecución inmediata de resultados.
C5-17. La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten altos niveles de confianza, franqueza y participación.	,594	,162	,191
A5-18. La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.	,162	,577	,047
M5-19. La organización hace énfasis en promover acciones competitivas y consecución inmediata de resultados.	,191	,047	,788
J5-20. La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.	,121	,159	,184

Matriz de covarianzas inter-elementos

	J5-20. La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.
C5-17. La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten altos niveles de confianza, franqueza y participación.	,121
A5-18. La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.	,159
M5-19. La organización hace énfasis en promover acciones competitivas y consecución inmediata de resultados.	,184
J5-20. La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.	,715

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo
Medias de los elementos	3,784	3,659	4,068	,409	1,112
Varianzas de los elementos	,668	,577	,788	,211	1,367
Covarianzas inter-elementos	,144	,047	,191	,144	4,067
Correlaciones inter-elementos	,217	,070	,280	,210	4,007

Estadísticos de resumen de los elementos

	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,037	4
Varianzas de los elementos	,010	4
Covarianzas inter-elementos	,003	4
Correlaciones inter-elementos	,006	4

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida
C5-17. La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten altos niveles de confianza, franqueza y participación.	11,45	2,858	,363
A5-18. La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.	11,07	3,088	,275
M5-19. La organización hace énfasis en promover acciones competitivas y consecución inmediata de resultados.	11,48	2,767	,286
J5-20. La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.	11,41	2,759	,330

Estadísticos total-elemento

	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
C5-17. La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten altos niveles de confianza, franqueza y participación.	,148	,409
A5-18. La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.	,119	,482
M5-19. La organización hace énfasis en promover acciones competitivas y consecución inmediata de resultados.	,119	,478
J5-20. La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.	,117	,435

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
15,14	4,400	2,098	4

5. Criterios de Éxito

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	44	97,8
Excluidos	1	2,2
Total	45	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,556	,531	4

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
C6-21. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas.	3,73	,788	44
A6-22. La organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto. Es líder en el producto y en su innovación.	3,80	1,025	44
M6-23. La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es clave.	3,43	,998	44

J6-24. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos.	3,61	,841	44
---	------	------	----

Matriz de correlaciones inter-elementos

	C6-21. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas.	A6-22. La organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto. Es líder en el producto y en su innovación.	M6-23. La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es clave.
C6-21. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas.	1,000	,419	,005
A6-22. La organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto. Es líder en el producto y en su innovación.	,419	1,000	,430
M6-23. La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es clave.	,005	,430	1,000
J6-24. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos.	-,163	,095	,536

Matriz de correlaciones inter-elementos

	J6-24. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos.
C6-21. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas.	-,163
A6-22. La organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto. Es líder en el producto y en su innovación.	,095
M6-23. La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es clave.	,536
J6-24. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos.	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	C6-21. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas.	A6-22. La organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto. Es líder en el producto y en su innovación.	M6-23. La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es clave.
C6-21. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas.	,622	,338	,004
A6-22. La organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto. Es líder en el producto y en su innovación.	,338	1,050	,439
M6-23. La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es clave.	,004	,439	,995
J6-24. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos.	-,108	,082	,450

Matriz de covarianzas inter-elementos

	J6-24. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos.
C6-21. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas.	-,108
A6-22. La organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto. Es líder en el producto y en su innovación.	,082
M6-23. La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es clave.	,450
J6-24. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos.	,708

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo
Medias de los elementos	3,642	3,432	3,795	,364	1,106
Varianzas de los elementos	,844	,622	1,050	,429	1,690
Covarianzas inter-elementos	,201	-,108	,450	,558	-4,172

Correlaciones inter-elementos	,220	-,163	,536	,699	-3,297
-------------------------------	------	-------	------	------	--------

Estadísticos de resumen de los elementos

	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,025	4
Varianzas de los elementos	,044	4
Covarianzas inter-elementos	,052	4
Correlaciones inter-elementos	,071	4

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida
C6-21. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas.	10,84	4,695	,137
A6-22. La organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto. Es líder en el producto y en su innovación.	10,77	3,017	,483
M6-23. La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es clave.	11,14	3,004	,517
J6-24. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos.	10,95	4,230	,245

Estadísticos total-elemento

	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
C6-21. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas.	,226	,620
A6-22. La organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto. Es líder en el producto y en su innovación.	,364	,344
M6-23. La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es clave.	,439	,312
J6-24. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos.	,321	,554

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
14,57	5,786	2,405	4

ANEXO N° 3: Alfa de Cronbach de tipos de cultura organizacional

1. Cultura Clan

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	45	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	45	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,766	,767	6

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
C1-1. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.	3,67	,739	45
C2-5. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y brinda entrenamiento.	4,07	,915	45
C3-9. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.	3,98	,839	45
C4-13. Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.	3,58	,965	45
C5-17. La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten altos niveles de confianza, franqueza y participación.	3,67	,769	45
C6-21. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas.	3,76	,802	45

Matriz de correlaciones inter-elementos

	C1-1. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.	C2-5. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y brinda entrenamiento.	C3-9. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.
--	--	---	--

C1-1. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.	1,000	,505	,061
C2-5. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y brinda entrenamiento.	,505	1,000	,298
C3-9. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.	,061	,298	1,000
C4-13. Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.	,691	,599	,157
C5-17. La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten altos niveles de confianza, franqueza y participación.	,440	,388	,200
C6-21. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas.	,205	,271	,296

Matriz de correlaciones inter-elementos

	C4-13. Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.	C5-17. La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten altos niveles de confianza, franqueza y participación.	C6-21. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas.
C1-1. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.	,691	,440	,205
C2-5. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y brinda entrenamiento.	,599	,388	,271
C3-9. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.	,157	,200	,296
C4-13. Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.	1,000	,419	,187
C5-17. La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten altos niveles de confianza, franqueza y participación.	,419	1,000	,602
C6-21. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas.	,187	,602	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	C1-1. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.	C2-5. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y brinda entrenamiento.	C3-9. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.
C1-1. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.	,545	,341	,038
C2-5. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y brinda entrenamiento.	,341	,836	,229
C3-9. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.	,038	,229	,704
C4-13. Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.	,492	,529	,127
C5-17. La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten altos niveles de confianza, franqueza y participación.	,250	,273	,129
C6-21. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas.	,121	,198	,199

Matriz de covarianzas inter-elementos

	C4-13. Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.	C5-17. La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten altos niveles de confianza, franqueza y participación.	C6-21. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas.
C1-1. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.	,492	,250	,121
C2-5. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y brinda entrenamiento.	,529	,273	,198
C3-9. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.	,127	,129	,199
C4-13. Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.	,931	,311	,144
C5-17. La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten altos niveles de confianza, franqueza y participación.	,311	,591	,371
C6-21. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas.	,144	,371	,643

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo
Medias de los elementos	3,785	3,578	4,067	,489	1,137
Varianzas de los elementos	,709	,545	,931	,386	1,707
Covarianzas inter-elementos	,250	,038	,529	,491	13,960
Correlaciones inter-elementos	,354	,061	,691	,630	11,303

Estadísticos de resumen de los elementos

	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,038	6
Varianzas de los elementos	,022	6
Covarianzas inter-elementos	,019	6
Correlaciones inter-elementos	,033	6

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida
C1-1. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.	19,04	8,725	,570

C2-5. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y brinda entrenamiento.	18,64	7,780	,615
C3-9. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.	18,73	9,609	,277
C4-13. Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.	19,13	7,618	,602
C5-17. La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten altos niveles de confianza, franqueza y participación.	19,04	8,498	,595
C6-21. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas.	18,96	9,043	,429

Estadísticos total-elemento

	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
C1-1. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.	,521	,719
C2-5. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y brinda entrenamiento.	,432	,701
C3-9. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.	,155	,789
C4-13. Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.	,570	,705
C5-17. La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten altos niveles de confianza, franqueza y participación.	,485	,712
C6-21. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas.	,405	,751

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
22,71	11,756	3,429	6

2. Cultura Adocrática

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	44	97,8
Excluidos	1	2,2
Total	45	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,705	,722	6

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
A1-2. La organización es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos.	3,73	,585	44
A2-6. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación o adopción de riesgos.	3,45	1,150	44
A3-10. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.	3,45	1,066	44
A4-14. Lo que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.	3,86	,930	44
A5-18. La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.	4,07	,759	44
A6-22. La organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto. Es líder en el producto y en su innovación.	3,80	1,025	44

Matriz de correlaciones inter-elementos

	A1-2. La organización es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos.	A2-6. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación o adopción de riesgos.	A3-10. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.
A1-2. La organización es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos.	1,000	,327	,240
A2-6. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación o adopción de riesgos.	,327	1,000	,150
A3-10. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.	,240	,150	1,000
A4-14. Lo que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.	,443	,364	,298

A5-18. La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.	,357	,283	,018
A6-22. La organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto. Es líder en el producto y en su innovación.	,176	,515	,193

Matriz de correlaciones inter-elementos

	A4-14. Lo que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.	A5-18. La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.	A6-22. La organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto. Es líder en el producto y en su innovación.
A1-2. La organización es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos.	,443	,357	,176
A2-6. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación o adopción de riesgos.	,364	,283	,515
A3-10. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.	,298	,018	,193
A4-14. Lo que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.	1,000	,475	,409
A5-18. La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.	,475	1,000	,287
A6-22. La organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto. Es líder en el producto y en su innovación.	,409	,287	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	A1-2. La organización es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos.	A2-6. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación o adopción de riesgos.	A3-10. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.

A1-2. La organización es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos.	,342	,220	,150
A2-6. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación o adopción de riesgos.	,220	1,323	,184
A3-10. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.	,150	,184	1,137
A4-14. Lo que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.	,241	,389	,296
A5-18. La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.	,159	,247	,015
A6-22. La organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto. Es líder en el producto y en su innovación.	,106	,607	,211

Matriz de covarianzas inter-elementos

	A4-14. Lo que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.	A5-18. La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.	A6-22. La organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto. Es líder en el producto y en su innovación.
A1-2. La organización es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos.	,241	,159	,106
A2-6. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación o adopción de riesgos.	,389	,247	,607
A3-10. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.	,296	,015	,211
A4-14. Lo que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.	,865	,335	,390
A5-18. La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.	,335	,577	,224
A6-22. La organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto. Es líder en el producto y en su innovación.	,390	,224	1,050

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo
Medias de los elementos	3,727	3,455	4,068	,614	1,178
Varianzas de los elementos	,882	,342	1,323	,981	3,864

Covarianzas inter-elementos	,252	,015	,607	,592	41,000
Correlaciones inter-elementos	,302	,018	,515	,496	28,164

Estadísticos de resumen de los elementos

	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,058	6
Varianzas de los elementos	,135	6
Covarianzas inter-elementos	,019	6
Correlaciones inter-elementos	,017	6

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida
A1-2. La organización es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos.	18,64	10,748	,456
A2-6. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación o adopción de riesgos.	18,91	8,224	,499
A3-10. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.	18,91	9,992	,254
A4-14. Lo que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.	18,50	8,674	,603
A5-18. La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.	18,30	10,306	,402
A6-22. La organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto. Es líder en el producto y en su innovación.	18,57	8,716	,508

Estadísticos total-elemento

	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
A1-2. La organización es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos.	,277	,674
A2-6. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación o adopción de riesgos.	,330	,646
A3-10. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.	,141	,730
A4-14. Lo que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.	,414	,612
A5-18. La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.	,290	,678
A6-22. La organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto. Es líder en el producto y en su innovación.	,340	,641

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
22,36	12,841	3,583	6

3. Cultura de Mercado

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	42	93,3
	Excluidos	3	6,7
	Total	45	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,721	,718	6

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
M1-3. La organización está muy orientada hacia resultados. Una preocupación principal es realizar el trabajo cumpliendo con los estándares solicitados. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.	4,19	,862	42
M2-7. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de un enfoque audaz, orientado hacia los resultados y que deja de lado lo que no tiene importancia directa sobre dichos resultados.	3,14	,952	42
M3-11. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.	3,83	,961	42
M4-15. Lo que une a la organización es el énfasis en los logros y la realización de objetivos. La audacia y el deseo de vencer son temas comunes.	3,90	,790	42
M5-19. La organización hace énfasis en promover acciones competitivas y consecución inmediata de resultados.	3,62	,936	42
M6-23. La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es clave.	3,38	,987	42

Matriz de correlaciones inter-elementos

	M1-3. La organización está muy orientada hacia resultados. Una preocupación principal es realizar el trabajo cumpliendo con los estándares solicitados. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.	M2-7. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de un enfoque audaz, orientado hacia los resultados y que deja de lado lo que no tiene importancia directa sobre dichos resultados.	M3-11. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.
M1-3. La organización está muy orientada hacia resultados. Una preocupación principal es realizar el trabajo cumpliendo con los estándares solicitados. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.	1,000	,204	,334
M2-7. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de un enfoque audaz, orientado hacia los resultados y que deja de lado lo que no tiene importancia directa sobre dichos resultados.	,204	1,000	,640
M3-11. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.	,334	,640	1,000
M4-15. Lo que une a la organización es el énfasis en los logros y la realización de objetivos. La audacia y el deseo de vencer son temas comunes.	,206	,116	,428
M5-19. La organización hace énfasis en promover acciones competitivas y consecución inmediata de resultados.	,334	,419	,552
M6-23. La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es clave.	,257	,071	,172

Matriz de correlaciones inter-elementos

	M4-15. Lo que une a la organización es el énfasis en los logros y la realización de objetivos. La audacia y el deseo de vencer son temas comunes.	M5-19. La organización hace énfasis en promover acciones competitivas y consecución inmediata de resultados.	M6-23. La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es clave.
M1-3. La organización está muy orientada hacia resultados. Una preocupación principal es realizar el trabajo cumpliendo con los estándares solicitados. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.	,206	,334	,257
M2-7. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de un enfoque audaz, orientado hacia los resultados y que deja de lado lo que no tiene importancia directa sobre dichos resultados.	,116	,419	,071
M3-11. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.	,428	,552	,172
M4-15. Lo que une a la organización es el énfasis en los logros y la realización de objetivos. La audacia y el deseo de vencer son temas comunes.	1,000	,082	,204
M5-19. La organización hace énfasis en promover acciones competitivas y consecución inmediata de resultados.	,082	1,000	,452
M6-23. La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es clave.	,204	,452	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	M1-3. La organización está muy orientada hacia resultados. Una preocupación principal es realizar el trabajo cumpliendo con los estándares solicitados. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.	M2-7. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de un enfoque audaz, orientado hacia los resultados y que deja de lado lo que no tiene importancia directa sobre dichos resultados.	M3-11. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.
M1-3. La organización está muy orientada hacia resultados. Una preocupación principal es realizar el trabajo cumpliendo con los estándares solicitados. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.	,743	,167	,276
M2-7. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de un enfoque audaz, orientado hacia los resultados y que deja de lado lo que no tiene importancia directa sobre dichos resultados.	,167	,906	,585
M3-11. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.	,276	,585	,923
M4-15. Lo que une a la organización es el énfasis en los logros y la realización de objetivos. La audacia y el deseo de vencer son temas comunes.	,141	,087	,325
M5-19. La organización hace énfasis en promover acciones competitivas y consecución inmediata de resultados.	,269	,373	,496
M6-23. La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es clave.	,218	,066	,163

Matriz de covarianzas inter-elementos

	M4-15. Lo que une a la organización es el énfasis en los logros y la realización de objetivos. La audacia y el deseo de vencer son temas comunes.	M5-19. La organización hace énfasis en promover acciones competitivas y consecución inmediata de resultados.	M6-23. La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es clave.
--	---	--	---

M1-3. La organización está muy orientada hacia resultados. Una preocupación principal es realizar el trabajo cumpliendo con los estándares solicitados. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.	,141	,269	,218
M2-7. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de un enfoque audaz, orientado hacia los resultados y que deja de lado lo que no tiene importancia directa sobre dichos resultados.	,087	,373	,066
M3-11. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.	,325	,496	,163
M4-15. Lo que une a la organización es el énfasis en los logros y la realización de objetivos. La audacia y el deseo de vencer son temas comunes.	,625	,060	,159
M5-19. La organización hace énfasis en promover acciones competitivas y consecución inmediata de resultados.	,060	,876	,417
M6-23. La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es clave.	,159	,417	,973

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo
Medias de los elementos	3,679	3,143	4,190	1,048	1,333
Varianzas de los elementos	,841	,625	,973	,348	1,558
Covarianzas inter-elementos	,254	,060	,585	,525	9,692
Correlaciones inter-elementos	,298	,071	,640	,570	9,081

Estadísticos de resumen de los elementos

	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,143	6
Varianzas de los elementos	,017	6
Covarianzas inter-elementos	,024	6
Correlaciones inter-elementos	,029	6

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida
M1-3. La organización está muy orientada hacia resultados. Una preocupación principal es realizar el trabajo cumpliendo con los estándares solicitados. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.	17,88	9,766	,398
M2-7. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de un enfoque audaz, orientado hacia los resultados y que deja de lado lo que no tiene importancia directa sobre dichos resultados.	18,93	9,190	,443

M3-11. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.	18,24	8,039	,678
M4-15. Lo que une a la organización es el énfasis en los logros y la realización de objetivos. La audacia y el deseo de vencer son temas comunes.	18,17	10,484	,302
M5-19. La organización hace énfasis en promover acciones competitivas y consecución inmediata de resultados.	18,45	8,546	,591
M6-23. La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es clave.	18,69	9,634	,334

Estadísticos total-elemento

	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
M1-3. La organización está muy orientada hacia resultados. Una preocupación principal es realizar el trabajo cumpliendo con los estándares solicitados. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.	,168	,699
M2-7. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de un enfoque audaz, orientado hacia los resultados y que deja de lado lo que no tiene importancia directa sobre dichos resultados.	,444	,687
M3-11. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.	,641	,609
M4-15. Lo que une a la organización es el énfasis en los logros y la realización de objetivos. La audacia y el deseo de vencer son temas comunes.	,305	,723
M5-19. La organización hace énfasis en promover acciones competitivas y consecución inmediata de resultados.	,499	,640
M6-23. La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es clave.	,282	,722

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
22,07	12,653	3,557	6

3. Cultura Jerarquizada

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	44	97,8
Casos Excluidos	1	2,2
Total	45	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,463	,485	6

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
J1-4. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Por lo general los procedimientos formales gobiernan lo que la gente hace.	3,82	,870	44
J2-8. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos.	3,86	,734	44
J3-12. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.	4,05	,806	44
J4-16. Lo que une a la organización es el conjunto de reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos	3,91	,640	44
J5-20. La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.	3,73	,845	44
J6-24. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos.	3,64	,838	44

Matriz de correlaciones inter-elementos

	J1-4. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Por lo general los procedimientos formales gobiernan lo que la gente hace.	J2-8. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos.	J3-12. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.
--	---	---	--

J1-4. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Por lo general los procedimientos formales gobiernan lo que la gente hace.	1,000	,324	-,121
J2-8. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos.	,324	1,000	,050
J3-12. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.	-,121	,050	1,000
J4-16. Lo que une a la organización es el conjunto de reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos	,220	,369	-,037
J5-20. La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.	,057	,089	,360
J6-24. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos.	,354	,485	-,216

Matriz de correlaciones inter-elementos

	J4-16. Lo que une a la organización es el conjunto de reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos	J5-20. La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.	J6-24. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos.
J1-4. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Por lo general los procedimientos formales gobiernan lo que la gente hace.	,220	,057	,354
J2-8. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos.	,369	,089	,485
J3-12. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.	-,037	,360	-,216
J4-16. Lo que une a la organización es el conjunto de reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos	1,000	,125	,284
J5-20. La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.	,125	1,000	-,307
J6-24. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos.	,284	-,307	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	J1-4. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Por lo general los procedimientos formales gobiernan lo que la gente hace.	J2-8. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos.	J3-12. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.
J1-4. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Por lo general los procedimientos formales gobiernan lo que la gente hace.	,757	,207	-,085
J2-8. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos.	,207	,539	,030
J3-12. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.	-,085	,030	,649
J4-16. Lo que une a la organización es el conjunto de reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos	,123	,173	-,019
J5-20. La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.	,042	,055	,245
J6-24. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos.	,258	,298	-,146

Matriz de covarianzas inter-elementos

	J4-16. Lo que une a la organización es el conjunto de reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos	J5-20. La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.	J6-24. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos.
J1-4. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Por lo general los procedimientos formales gobiernan lo que la gente hace.	,123	,042	,258
J2-8. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos.	,173	,055	,298
J3-12. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.	-,019	,245	-,146

J4-16. Lo que une a la organización es el conjunto de reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos	,410	,068	,152
J5-20. La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.	,068	,715	-,218
J6-24. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos.	,152	-,218	,702

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo
Medias de los elementos	3,833	3,636	4,045	,409	1,113
Varianzas de los elementos	,629	,410	,757	,347	1,845
Covarianzas inter-elementos	,079	-,218	,298	,516	-1,369
Correlaciones inter-elementos	,136	-,307	,485	,792	-1,576

Estadísticos de resumen de los elementos

	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,020	6
Varianzas de los elementos	,017	6
Covarianzas inter-elementos	,022	6
Correlaciones inter-elementos	,053	6

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida
J1-4. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Por lo general los procedimientos formales gobiernan lo que la gente hace.	19,18	4,292	,303
J2-8. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos.	19,14	4,074	,515
J3-12. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.	18,95	5,440	,014
J4-16. Lo que une a la organización es el conjunto de reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos	19,09	4,736	,356
J5-20. La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.	19,27	5,040	,101
J6-24. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos.	19,36	4,748	,189

Estadísticos total-elemento

	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
J1-4. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Por lo general los procedimientos formales gobiernan lo que la gente hace.	,190	,372
J2-8. El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos.	,354	,258
J3-12. El estilo gerencial de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.	,169	,532
J4-16. Lo que une a la organización es el conjunto de reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos	,181	,363
J5-20. La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.	,278	,492
J6-24. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos.	,428	,442

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
23,00	6,140	2,478	6

ANEXO Nº 4: Alfa de Cronbach de Liderazgo

Sub dimensión IIA

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	45	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	45	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,535	,539	7

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.	4,38	,614	45
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	4,31	,668	45
21. Se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa.	4,33	,674	45
25. Se muestra confiable y seguro.	4,62	,650	45
47. Quienes trabajan con él/ella tienen confianza en sus juicios y decisiones.	4,49	,661	45
58. Intenta ser un modelo a seguir para los demás.	4,69	,633	45
80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.	4,38	,576	45

Matriz de correlaciones inter-elementos

	10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.	18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	21. Se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa.
10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.	1,000	,649	,018
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	,649	1,000	,067
21. Se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa.	,018	,067	1,000
25. Se muestra confiable y seguro.	,195	,225	,138

47. Quienes trabajan con él/ella tienen confianza en sus juicios y decisiones.	-,017	-,249	,238
58. Intenta ser un modelo a seguir para los demás.	,075	-,035	-,071
80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.	-,027	-,135	,254

Matriz de correlaciones inter-elementos

	25. Se muestra confiable y seguro.	47. Quienes trabajan con él/ella tienen confianza en sus juicios y decisiones.	58. Intenta ser un modelo a seguir para los demás.
10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.	,195	-,017	,075
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	,225	-,249	-,035
21. Se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa.	,138	,238	-,071
25. Se muestra confiable y seguro.	1,000	,122	,371
47. Quienes trabajan con él/ella tienen confianza en sus juicios y decisiones.	,122	1,000	,371
58. Intenta ser un modelo a seguir para los demás.	,371	,371	1,000
80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.	,269	,220	,330

Matriz de correlaciones inter-elementos

	80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.
10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.	-,027
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	-,135
21. Se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa.	,254
25. Se muestra confiable y seguro.	,269
47. Quienes trabajan con él/ella tienen confianza en sus juicios y decisiones.	,220
58. Intenta ser un modelo a seguir para los demás.	,330
80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.	18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	21. Se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa.
10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.	,377	,266	,008

18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	,266	,446	,030
21. Se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa.	,008	,030	,455
25. Se muestra confiable y seguro.	,078	,097	,061
47. Quienes trabajan con él/ella tienen confianza en sus juicios y decisiones.	-,007	-,110	,106
58. Intenta ser un modelo a seguir para los demás.	,029	-,015	-,030
80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.	-,010	-,052	,098

Matriz de covarianzas inter-elementos

	25. Se muestra confiable y seguro.	47. Quienes trabajan con él/ella tienen confianza en sus juicios y decisiones.	58. Intenta ser un modelo a seguir para los demás.
10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.	,078	-,007	,029
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	,097	-,110	-,015
21. Se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa.	,061	,106	-,030
25. Se muestra confiable y seguro.	,422	,053	,153
47. Quienes trabajan con él/ella tienen confianza en sus juicios y decisiones.	,053	,437	,156
58. Intenta ser un modelo a seguir para los demás.	,153	,156	,401
80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.	,101	,084	,120

Matriz de covarianzas inter-elementos

	80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.
10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.	-,010
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	-,052
21. Se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa.	,098
25. Se muestra confiable y seguro.	,101
47. Quienes trabajan con él/ella tienen confianza en sus juicios y decisiones.	,084
58. Intenta ser un modelo a seguir para los demás.	,120
80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.	,331

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo
Medias de los elementos	4,457	4,311	4,689	,378	1,088

Varianzas de los elementos	,410	,331	,455	,123	1,372
Covarianzas inter-elementos	,058	-,110	,266	,376	-2,417
Correlaciones inter-elementos	,143	-,249	,649	,898	-2,605

Estadísticos de resumen de los elementos

	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,022	7
Varianzas de los elementos	,002	7
Covarianzas inter-elementos	,007	7
Correlaciones inter-elementos	,041	7

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida
10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.	26,82	4,195	,290
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	26,89	4,419	,155
21. Se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa.	26,87	4,300	,195
25. Se muestra confiable y seguro.	26,58	3,795	,428
47. Quienes trabajan con él/ella tienen confianza en sus juicios y decisiones.	26,71	4,301	,205
58. Intenta ser un modelo a seguir para los demás.	26,51	4,074	,323
80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.	26,82	4,286	,287

Estadísticos total-elemento

	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.	,451	,487
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	,522	,542
21. Se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa.	,201	,526
25. Se muestra confiable y seguro.	,239	,426
47. Quienes trabajan con él/ella tienen confianza en sus juicios y decisiones.	,296	,521
58. Intenta ser un modelo a seguir para los demás.	,337	,473
80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.	,231	,489

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
31,20	5,300	2,302	7

Sub dimensión IIC

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
	Válidos	45	100,0
Casos	Excluidos	0	,0
	Total	45	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,747	,807	7

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
14. Considera importante tener un objetivo claro en todo que se hace.	4,51	,727	45
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	4,22	,927	45
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	4,40	,720	45
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	3,80	1,254	45
57. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	4,62	,650	45
61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subalternos.	4,69	,633	45
71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	4,11	,885	45

Matriz de correlaciones inter-elementos

	14. Considera importante tener un objetivo claro en todo que se hace.	23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.
14. Considera importante tener un objetivo claro en todo que se hace.	1,000	,536	,469
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	,536	1,000	,443
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	,469	,443	1,000
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	-,035	,039	,040

57. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	,611	,558	,573
61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subalternos.	,699	,469	,379
71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	,546	,662	,428

Matriz de correlaciones inter-elementos

	46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	57. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subalternos.
14. Considera importante tener un objetivo claro en todo que se hace.	-,035	,611	,699
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	,039	,558	,469
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	,040	,573	,379
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	1,000	,128	,006
57. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	,128	1,000	,536
61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subalternos.	,006	,536	1,000
71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	-,041	,430	,388

Matriz de correlaciones inter-elementos

	71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.
14. Considera importante tener un objetivo claro en todo que se hace.	,546
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	,662
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	,428
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	-,041
57. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	,430
61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subalternos.	,388
71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	14. Considera importante tener un objetivo claro en todo que se hace.	23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.
14. Considera importante tener un objetivo claro en todo que se hace.	,528	,361	,245
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	,361	,859	,295
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	,245	,295	,518
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	-,032	,045	,036
57. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	,288	,336	,268
61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subalternos.	,322	,275	,173
71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	,351	,543	,273

Matriz de covarianzas inter-elementos

	46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	57. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subalternos.
14. Considera importante tener un objetivo claro en todo que se hace.	-,032	,288	,322
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	,045	,336	,275
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	,036	,268	,173
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	1,573	,105	,005
57. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	,105	,422	,221
61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subalternos.	,005	,221	,401
71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	-,045	,247	,217

Matriz de covarianzas inter-elementos

	71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.
14. Considera importante tener un objetivo claro en todo que se hace.	,351
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	,543
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	,273
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	-,045
57. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	,247
61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subalternos.	,217
71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	,783

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo
Medias de los elementos	4,337	3,800	4,689	,889	1,234
Varianzas de los elementos	,726	,401	1,573	1,172	3,922
Covarianzas inter-elementos	,216	-,045	,543	,588	-11,944
Correlaciones inter-elementos	,375	-,041	,699	,740	-17,063

Estadísticos de resumen de los elementos

	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,099	7
Varianzas de los elementos	,170	7
Covarianzas inter-elementos	,022	7
Correlaciones inter-elementos	,058	7

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida
14. Considera importante tener un objetivo claro en todo que se hace.	25,84	10,543	,651
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	26,13	9,573	,647
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	25,96	11,043	,540
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	26,56	12,343	,026
57. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	25,73	10,791	,686
61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subalternos.	25,67	11,318	,569
71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	26,24	10,189	,562

Estadísticos total-elemento

	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
14. Considera importante tener un objetivo claro en todo que se hace.	,625	,682
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	,543	,670
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	,376	,704
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	,041	,859
57. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	,542	,682
61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subordinados.	,515	,704
71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	,506	,693

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
30,36	14,143	3,761	7

Sub dimensión MINS

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	43	95,6
Casos Excluidos	2	4,4
Total	45	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,516	,600	8

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
9. Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	4,33	,808	43
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	3,65	1,307	43
26. Construye una visión motivante del futuro.	3,63	,900	43
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	3,88	1,096	43

48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	3,30	1,440	43
59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	4,28	,766	43
72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	4,02	,988	43
81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.	4,05	,754	43

Matriz de correlaciones inter-elementos

	9. Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	26. Construye una visión motivante del futuro.
9. Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	1,000	-,115	,203
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	-,115	1,000	,191
26. Construye una visión motivante del futuro.	,203	,191	1,000
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	,259	-,046	,390
48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	-,046	,361	-,260
59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	,234	-,257	,327
72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	,259	,136	,144
81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.	,326	-,225	,306

Matriz de correlaciones inter-elementos

	36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.
9. Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	,259	-,046	,234
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	-,046	,361	-,257
26. Construye una visión motivante del futuro.	,390	-,260	,327
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	1,000	-,249	,380
48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	-,249	1,000	-,014
59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	,380	-,014	1,000

72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	,245	,213	,306
81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.	,410	-,013	,677

Matriz de correlaciones inter-elementos

	72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.
9. Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	,259	,326
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	,136	-,225
26. Construye una visión motivante del futuro.	,144	,306
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	,245	,410
48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	,213	-,013
59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	,306	,677
72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	1,000	,286
81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.	,286	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	9. Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	26. Construye una visión motivante del futuro.
9. Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	,653	-,122	,148
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	-,122	1,709	,224
26. Construye una visión motivante del futuro.	,148	,224	,811
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	,229	-,065	,384
48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	-,053	,679	-,337
59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	,145	-,257	,225
72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	,207	,175	,128
81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.	,199	-,221	,208

Matriz de covarianzas inter-elementos

	36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.
9. Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	,229	-,053	,145
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	-,065	,679	-,257
26. Construye una visión motivante del futuro.	,384	-,337	,225
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	1,200	-,393	,319
48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	-,393	2,073	-,015
59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	,319	-,015	,587
72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	,265	,302	,231
81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.	,339	-,014	,391

Matriz de covarianzas inter-elementos

	72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.
9. Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	,207	,199
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	,175	-,221
26. Construye una visión motivante del futuro.	,128	,208
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	,265	,339
48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	,302	-,014
59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	,231	,391
72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	,976	,213
81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.	,213	,569

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo
Medias de los elementos	3,892	3,302	4,326	1,023	1,310
Varianzas de los elementos	1,072	,569	2,073	1,504	3,642
Covarianzas inter-elementos	,126	-,393	,679	1,072	-1,731

Correlaciones inter-elementos	,158	-,260	,677	,937	-2,604
-------------------------------	------	-------	------	------	--------

Estadísticos de resumen de los elementos

	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,122	8
Varianzas de los elementos	,309	8
Covarianzas inter-elementos	,057	8
Correlaciones inter-elementos	,055	8

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida
9. Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	26,81	13,488	,253
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	27,49	13,113	,087
26. Construye una visión motivante del futuro.	27,51	12,875	,304
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	27,26	12,290	,281
48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	27,84	13,235	,032
59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	26,86	12,980	,377
72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	27,12	11,629	,452
81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.	27,09	12,848	,412

Estadísticos total-elemento

	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
9. Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	,169	,481
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	,396	,555
26. Construye una visión motivante del futuro.	,384	,463
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	,320	,466
48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	,365	,593
59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	,534	,448
72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	,230	,404
81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.	,521	,439

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
31,14	15,647	3,956	8

Sub dimensión ESTINT

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	43	95,6
Casos Excluidos	2	4,4
Total	45	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,644	,763	8

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
2. Acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	4,26	,848	43
8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.	4,67	,747	43
30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	4,67	,522	43
32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	4,37	1,047	43
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	3,40	1,606	43
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	4,07	,910	43
69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	4,23	,841	43
73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	4,16	,974	43

Matriz de correlaciones inter-elementos

	2. Acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.	30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.
2. Acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	1,000	,435	,300

8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.	,435	1,000	,699
30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	,300	,699	1,000
32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	,400	,250	,227
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	-,286	,110	-,013
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	,069	,454	,500
69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	,182	,427	,665
73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	,237	,663	,669

Matriz de correlaciones inter-elementos

	32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.
2. Acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	,400	-,286	,069
8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.	,250	,110	,454
30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	,227	-,013	,500
32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	1,000	,194	,022
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	,194	1,000	-,166
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	,022	-,166	1,000
69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	,143	-,193	,694
73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	,103	-,133	,739

Matriz de correlaciones inter-elementos

	69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.
2. Acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	,182	,237
8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.	,427	,663

30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	,665	,669
32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	,143	,103
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	-,193	-,133
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	,694	,739
69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	1,000	,650
73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	,650	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	2. Acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.	30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.
2. Acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	,719	,276	,133
8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.	,276	,558	,272
30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	,133	,272	,272
32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	,355	,195	,124
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	-,389	,132	-,011
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	,053	,309	,238
69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	,130	,268	,292
73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	,195	,483	,340

Matriz de covarianzas inter-elementos

	32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.
2. Acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	,355	-,389	,053
8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.	,195	,132	,309
30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	,124	-,011	,238
32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	1,096	,326	,021

49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	,326	2,578	-,243
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	,021	-,243	,828
69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	,126	-,261	,531
73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	,105	-,209	,655

Matriz de covarianzas inter-elementos

	69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.
2. Acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	,130	,195
8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.	,268	,483
30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	,292	,340
32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	,126	,105
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	-,261	-,209
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	,531	,655
69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	,707	,533
73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	,533	,949

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo
Medias de los elementos	4,230	3,395	4,674	1,279	1,377
Varianzas de los elementos	,963	,272	2,578	2,306	9,463
Covarianzas inter-elementos	,178	-,389	,655	1,044	-1,683
Correlaciones inter-elementos	,287	-,286	,739	1,025	-2,583

Estadísticos de resumen de los elementos

	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,163	8
Varianzas de los elementos	,487	8
Covarianzas inter-elementos	,060	8
Correlaciones inter-elementos	,091	8

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida
2. Acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	29,58	15,440	,226
8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.	29,16	13,235	,712
30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	29,16	14,616	,695
32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	29,47	14,064	,319
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	30,44	16,395	-,101
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	29,77	13,707	,464
69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	29,60	13,721	,520
73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	29,67	12,511	,610

Estadísticos total-elemento

	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
2. Acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	,480	,639
8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.	,681	,536
30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	,670	,573
32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	,286	,618
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	,358	,802
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	,655	,581
69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	,648	,571
73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	,714	,536

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
33,84	17,663	4,203	8

Sub dimensión CIND

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	44	97,8
Casos Excluidos	1	2,2
Total	45	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,554	,597	8

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.	4,16	,834	44
19. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	1,84	,805	44
29. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	4,32	,771	44
31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	4,50	,762	44
50. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	4,50	,665	44
62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.	4,09	,772	44
74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	4,45	,589	44
77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.	4,57	,587	44

Matriz de correlaciones inter-elementos

	15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.	19. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	29. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.	1,000	-,758	,607
19. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	-,758	1,000	-,553

29. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	,607	-,553	1,000
31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	,055	-,208	,158
50. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	,063	-,109	,227
62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.	,591	-,500	,536
74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	,370	-,432	,340
77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.	,572	-,543	,465

Matriz de correlaciones inter-elementos

	31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	50. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.	,055	,063	,591
19. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	-,208	-,109	-,500
29. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	,158	,227	,536
31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	1,000	,551	,514
50. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	,551	1,000	,317
62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.	,514	,317	1,000
74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	,155	,059	,521
77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.	,078	,268	,448

Matriz de correlaciones inter-elementos

	74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.	,370	,572
19. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	-,432	-,543
29. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	,340	,465
31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	,155	,078
50. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	,059	,268
62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.	,521	,448

74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	1,000	,581
77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.	,581	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.	19. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	29. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.	,695	-,509	,390
19. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	-,509	,649	-,344
29. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	,390	-,344	,594
31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	,035	-,128	,093
50. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	,035	-,058	,116
62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.	,381	-,311	,319
74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	,182	-,205	,154
77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.	,280	-,256	,210

Matriz de covarianzas inter-elementos

	31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	50. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.	,035	,035	,381
19. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	-,128	-,058	-,311
29. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	,093	,116	,319
31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	,581	,279	,302
50. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	,279	,442	,163
62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.	,302	,163	,596
74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	,070	,023	,237
77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.	,035	,105	,203

Matriz de covarianzas inter-elementos

	74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.	,182	,280
19. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	-,205	-,256
29. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	,154	,210
31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	,070	,035
50. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	,023	,105
62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.	,237	,203
74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	,347	,201
77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.	,201	,344

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo
Medias de los elementos	4,054	1,841	4,568	2,727	2,481
Varianzas de los elementos	,531	,344	,695	,351	2,020
Covarianzas inter-elementos	,071	-,509	,390	,899	-,766
Correlaciones inter-elementos	,156	-,758	,607	1,365	-,801

Estadísticos de resumen de los elementos

	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,829	8
Varianzas de los elementos	,018	8
Covarianzas inter-elementos	,051	8
Correlaciones inter-elementos	,162	8

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.	28,27	5,970	,389
19. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	30,59	11,224	-,671

29. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	28,11	5,777	,507
31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	27,93	6,298	,359
50. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	27,93	6,484	,392
62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.	28,34	5,067	,744
74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	27,98	6,581	,438
77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.	27,86	6,353	,526

Estadísticos total-elemento

	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.	,736	,472
19. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	,650	,793
29. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	,456	,429
31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	,558	,487
50. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	,425	,482
62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.	,676	,326
74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	,491	,475
77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.	,567	,450

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
32,43	8,251	2,872	8

Sub dimensión RCON

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	44	97,8
Casos Excluidos	1	2,2
Total	45	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,761	,774	6

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
1. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.	4,61	,538	44
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para el logro de los objetivos.	4,57	,587	44
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logaran las metas.	4,39	,754	44
35. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	4,48	,505	44
51. Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	4,43	,587	44
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho bien.	4,52	,628	44

Matriz de correlaciones inter-elementos

	1. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.	11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para el logro de los objetivos.	16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logaran las metas.
1. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.	1,000	,344	,147
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para el logro de los objetivos.	,344	1,000	,386
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logaran las metas.	,147	,386	1,000
35. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	,523	,319	,359
51. Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	,246	,487	,455
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho bien.	,405	,374	,104

Matriz de correlaciones inter-elementos

	35. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	51. Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho bien.
1. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.	,523	,246	,405
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para el logro de los objetivos.	,319	,487	,374
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	,359	,455	,104
35. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	1,000	,544	,441
51. Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	,544	1,000	,320
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho bien.	,441	,320	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	1. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.	11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para el logro de los objetivos.	16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.
1. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.	,289	,108	,060
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para el logro de los objetivos.	,108	,344	,171
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	,060	,171	,568
35. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	,142	,095	,137
51. Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	,078	,168	,201
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho bien.	,137	,138	,049

Matriz de covarianzas inter-elementos

	35. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	51. Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho bien.
1. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.	,142	,078	,137

11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para el logro de los objetivos.	,095	,168	,138
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	,137	,201	,049
35. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	,255	,161	,140
51. Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	,161	,344	,118
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho bien.	,140	,118	,395

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo
Medias de los elementos	4,500	4,386	4,614	,227	1,052
Varianzas de los elementos	,366	,255	,568	,313	2,226
Covarianzas inter-elementos	,127	,049	,201	,152	4,097
Correlaciones inter-elementos	,364	,104	,544	,440	5,241

Estadísticos de resumen de los elementos

	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,007	6
Varianzas de los elementos	,012	6
Covarianzas inter-elementos	,002	6
Correlaciones inter-elementos	,015	6

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida
1. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.	22,39	4,661	,452
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para el logro de los objetivos.	22,43	4,298	,559
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	22,61	4,196	,400
35. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	22,52	4,395	,637
51. Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	22,57	4,205	,603
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho bien.	22,48	4,441	,439

Estadísticos total-elemento

	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.	,350	,739

11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para el logro de los objetivos.	,365	,711
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	,281	,765
35. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	,505	,698
51. Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	,451	,700
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho bien.	,297	,743

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
27,00	6,000	2,449	6

Sub dimensión DPEA

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	45	100,0
Casos Excluidos	0	,0
Total	45	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,748	,760	6

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	4,58	,753	45
22. Coloca toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	4,47	,548	45
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	4,13	,786	45
27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para mejorar lo que hacemos.	4,40	,654	45
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	4,13	,815	45
64. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.	4,20	,757	45

Matriz de correlaciones inter-elementos

	4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	22. Coloca toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.
4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	1,000	,433	,251
22. Coloca toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	,433	1,000	,538
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	,251	,538	1,000
27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para mejorar lo que hacemos.	,258	,546	,601
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	,427	,570	,646
64. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.	,311	,099	,031

Matriz de correlaciones inter-elementos

	27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para mejorar lo que hacemos.	52. Se concentra en detectar y corregir errores.	64. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.
4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	,258	,427	,311
22. Coloca toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	,546	,570	,099
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	,601	,646	,031
27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para mejorar lo que hacemos.	1,000	,324	,156
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	,324	1,000	-,007
64. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.	,156	-,007	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	22. Coloca toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.
4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	,568	,179	,148
22. Coloca toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	,179	,300	,232
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	,148	,232	,618
27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para mejorar lo que hacemos.	,127	,195	,309
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	,262	,255	,414
64. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.	,177	,041	,018

Matriz de covarianzas inter-elementos

	27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para mejorar lo que hacemos.	52. Se concentra en detectar y corregir errores.	64. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.
4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	,127	,262	,177
22. Coloca toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	,195	,255	,041
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	,309	,414	,018
27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para mejorar lo que hacemos.	,427	,173	,077
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	,173	,664	-,005
64. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.	,077	-,005	,573

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo
Medias de los elementos	4,319	4,133	4,578	,444	1,108
Varianzas de los elementos	,525	,300	,664	,364	2,212
Covarianzas inter-elementos	,174	-,005	,414	,418	-91,000
Correlaciones inter-elementos	,346	-,007	,646	,653	-87,591

Estadísticos de resumen de los elementos

	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,036	6
Varianzas de los elementos	,018	6
Covarianzas inter-elementos	,012	6
Correlaciones inter-elementos	,044	6

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida
4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	21,33	6,000	,484
22. Coloca toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	21,44	6,253	,658
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	21,78	5,495	,608
27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para mejorar lo que hacemos.	21,51	6,165	,543
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	21,78	5,495	,575
64. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.	21,71	7,165	,153

Estadísticos total-elemento

	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	,331	,712
22. Coloca toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	,498	,680
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	,598	,674
27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para mejorar lo que hacemos.	,477	,698
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	,564	,685
64. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.	,136	,800

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
25,91	8,356	2,891	6

Sub dimensión DPEP

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	45	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	45	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,555	,553	6

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
3. Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	1,89	,682	45
12. Tiende a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	2,07	,688	45
17. Cree firmemente en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	1,96	,737	45
20. Cree que se debe actuar solo cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes.	1,73	,688	45
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, antes de comenzar a actuar.	1,80	,625	45
65. En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	1,58	,690	45

Matriz de correlaciones inter-elementos

	3. Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	12. Tiende a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	17. Cree firmemente en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.
3. Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	1,000	,453	,216
12. Tiende a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	,453	1,000	,230
17. Cree firmemente en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	,216	,230	1,000
20. Cree que se debe actuar solo cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes.	,032	-,154	,245
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, antes de comenzar a actuar.	,053	,032	,424
65. En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	-,005	-,035	,141

Matriz de correlaciones inter-elementos

	20. Cree que se debe actuar solo cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes.	53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, antes de comenzar a actuar.	65. En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.
3. Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	,032	,053	-,005
12. Tiende a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	-,154	,032	-,035
17. Cree firmemente en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	,245	,424	,141
20. Cree que se debe actuar solo cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes.	1,000	,296	,523
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, antes de comenzar a actuar.	,296	1,000	,116
65. En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	,523	,116	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	3. Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	12. Tiende a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	17. Cree firmemente en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.
3. Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	,465	,212	,109
12. Tiende a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	,212	,473	,117
17. Cree firmemente en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	,109	,117	,543
20. Cree que se debe actuar solo cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes.	,015	-,073	,124
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, antes de comenzar a actuar.	,023	,014	,195
65. En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	-,003	-,017	,072

Matriz de covarianzas inter-elementos

	20. Cree que se debe actuar solo cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes.	53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, antes de comenzar a actuar.	65. En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.
3. Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	,015	,023	-,003
12. Tiende a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	-,073	,014	-,017
17. Cree firmemente en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	,124	,195	,072
20. Cree que se debe actuar solo cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes.	,473	,127	,248
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, antes de comenzar a actuar.	,127	,391	,050
65. En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	,248	,050	,477

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo
Medias de los elementos	1,837	1,578	2,067	,489	1,310
Varianzas de los elementos	,470	,391	,543	,153	1,390

Covarianzas inter-elementos	,081	-,073	,248	,321	-3,417
Correlaciones inter-elementos	,171	-,154	,523	,677	-3,402

Estadísticos de resumen de los elementos

	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,030	6
Varianzas de los elementos	,002	6
Covarianzas inter-elementos	,008	6
Correlaciones inter-elementos	,037	6

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida
3. Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	9,13	4,073	,259
12. Tiende a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	8,96	4,271	,178
17. Cree firmemente en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	9,07	3,473	,449
20. Cree que se debe actuar solo cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes.	9,29	3,892	,326
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, antes de comenzar a actuar.	9,22	4,040	,326
65. En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	9,44	4,071	,252

Estadísticos total-elemento

	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
3. Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	,227	,527
12. Tiende a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	,270	,563
17. Cree firmemente en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	,263	,430
20. Cree que se debe actuar solo cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes.	,373	,496
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, antes de comenzar a actuar.	,223	,498
65. En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	,281	,530

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
11,02	5,249	2,291	6

Sub dimensión LZF

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	44	97,8
Casos Excluidos	1	2,2
Total	45	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,674	,707	8

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	4,70	,509	44
7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	4,55	,589	44
28. Suele costarle tomar decisiones.	4,23	,743	44
33. Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	4,77	,424	44
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	4,14	,795	44
66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.	4,64	,613	44
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	4,64	,487	44
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	4,14	,734	44

Matriz de correlaciones inter-elementos

	5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	28. Suele costarle tomar decisiones.
5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	1,000	,705	,366
7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	,705	1,000	,561
28. Suele costarle tomar decisiones.	,366	,561	1,000
33. Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	,328	,136	,020
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	,331	,434	,576
66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.	,244	,240	,339
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	,401	,303	,041
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	-,014	-,122	-,271

Matriz de correlaciones inter-elementos

	33. Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.
5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	,328	,331	,244
7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	,136	,434	,240
28. Suele costarle tomar decisiones.	,020	,576	,339
33. Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	1,000	,370	,211
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	,370	1,000	,342
66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.	,211	,342	1,000
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	,379	,131	,326
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	,027	-,272	-,042

Matriz de correlaciones inter-elementos

	75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.
5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	,401	-,014
7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	,303	-,122
28. Suele costarle tomar decisiones.	,041	-,271
33. Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	,379	,027
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	,131	-,272
66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.	,326	-,042
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	1,000	,402
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	,402	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	28. Suele costarle tomar decisiones.
5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	,260	,211	,138
7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	,211	,347	,245
28. Suele costarle tomar decisiones.	,138	,245	,552
33. Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	,071	,034	,006
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	,134	,203	,340
66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.	,076	,087	,154
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	,099	,087	,015
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	-,005	-,053	-,148

Matriz de covarianzas inter-elementos

	33. Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.

5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	,071	,134	,076
7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	,034	,203	,087
28. Suele costarle tomar decisiones.	,006	,340	,154
33. Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	,180	,125	,055
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	,125	,632	,167
66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.	,055	,167	,376
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	,078	,051	,097
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	,008	-,159	-,019

Matriz de covarianzas inter-elementos

	75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.
5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	,099	-,005
7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	,087	-,053
28. Suele costarle tomar decisiones.	,015	-,148
33. Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	,078	,008
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	,051	-,159
66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.	,097	-,019
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	,237	,144
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	,144	,539

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo
Medias de los elementos	4,474	4,136	4,773	,636	1,154
Varianzas de los elementos	,390	,180	,632	,452	3,518
Covarianzas inter-elementos	,080	-,159	,340	,499	-2,147
Correlaciones inter-elementos	,232	-,272	,705	,976	-2,595

Estadísticos de resumen de los elementos

	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,070	8
Varianzas de los elementos	,028	8
Covarianzas inter-elementos	,011	8

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida
5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	31,09	5,899	,586
7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	31,25	5,634	,582
28. Suele costarle tomar decisiones.	31,57	5,553	,429
33. Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	31,02	6,674	,345
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	31,66	5,253	,473
66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.	31,16	5,997	,411
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	31,16	6,230	,470
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	31,66	7,532	-,115

Estadísticos total-elemento

	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	,569	,600
7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	,626	,592
28. Suele costarle tomar decisiones.	,522	,627
33. Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	,350	,652
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	,495	,614
66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.	,242	,633
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	,455	,626
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	,299	,767

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
35,80	7,608	2,758	8

Sub dimensión SAT

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	45	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	45	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,678	,714	5

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
38. Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros del grupo de trabajo.	4,20	,815	45
41. Puede trabajar con los demás en forma satisfactoria.	4,18	,777	45
70. Las personas manifiestan su satisfacción al trabajar con él/ella.	4,36	,645	45
76. En general, cumple las expectativas que sus subalternos tienen sobre él/ella.	4,56	,624	45
82. Es grato trabajar con él/ella.	4,07	,654	45

Matriz de correlaciones inter-elementos

	38. Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros del grupo de trabajo.	41. Puede trabajar con los demás en forma satisfactoria.	70. Las personas manifiestan su satisfacción al trabajar con él/ella.
38. Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros del grupo de trabajo.	1,000	-,057	-,182
41. Puede trabajar con los demás en forma satisfactoria.	-,057	1,000	,642
70. Las personas manifiestan su satisfacción al trabajar con él/ella.	-,182	,642	1,000

76. En general, cumple las expectativas que sus subalternos tienen sobre él/ella.	-,134	,495	,684
82. Es grato trabajar con él/ella.	,145	,513	,589

Matriz de correlaciones inter-elementos

	76. En general, cumple las expectativas que sus subalternos tienen sobre él/ella.	82. Es grato trabajar con él/ella.
38. Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros del grupo de trabajo.	-,134	,145
41. Puede trabajar con los demás en forma satisfactoria.	,495	,513
70. Las personas manifiestan su satisfacción al trabajar con él/ella.	,684	,589
76. En general, cumple las expectativas que sus subalternos tienen sobre él/ella.	1,000	,632
82. Es grato trabajar con él/ella.	,632	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	38. Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros del grupo de trabajo.	41. Puede trabajar con los demás en forma satisfactoria.	70. Las personas manifiestan su satisfacción al trabajar con él/ella.
38. Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros del grupo de trabajo.	,664	-,036	-,095
41. Puede trabajar con los demás en forma satisfactoria.	-,036	,604	,322
70. Las personas manifiestan su satisfacción al trabajar con él/ella.	-,095	,322	,416
76. En general, cumple las expectativas que sus subalternos tienen sobre él/ella.	-,068	,240	,275
82. Es grato trabajar con él/ella.	,077	,261	,248

Matriz de covarianzas inter-elementos

	76. En general, cumple las expectativas que sus subalternos tienen sobre él/ella.	82. Es grato trabajar con él/ella.

38. Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros del grupo de trabajo.	-,068	,077
41. Puede trabajar con los demás en forma satisfactoria.	,240	,261
70. Las personas manifiestan su satisfacción al trabajar con él/ella.	,275	,248
76. En general, cumple las expectativas que sus subalternos tienen sobre él/ella.	,389	,258
82. Es grato trabajar con él/ella.	,258	,427

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo
Medias de los elementos	4,271	4,067	4,556	,489	1,120
Varianzas de los elementos	,500	,389	,664	,275	1,706
Covarianzas inter-elementos	,148	-,095	,322	,417	-3,370
Correlaciones inter-elementos	,333	-,182	,684	,866	-3,767

Estadísticos de resumen de los elementos

	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,036	5
Varianzas de los elementos	,016	5
Covarianzas inter-elementos	,025	5
Correlaciones inter-elementos	,116	5

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida
38. Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros del grupo de trabajo.	17,16	5,043	-,067
41. Puede trabajar con los demás en forma satisfactoria.	17,18	3,286	,558
70. Las personas manifiestan su satisfacción al trabajar con él/ella.	17,00	3,545	,617
76. En general, cumple las expectativas que sus subalternos tienen sobre él/ella.	16,80	3,664	,590
82. Es grato trabajar con él/ella.	17,29	3,346	,706

Estadísticos total-elemento

	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
38. Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros del grupo de trabajo.	,152	,848
41. Puede trabajar con los demás en forma satisfactoria.	,440	,564
70. Las personas manifiestan su satisfacción al trabajar con él/ella.	,618	,550
76. En general, cumple las expectativas que sus subalternos tienen sobre él/ella.	,560	,565
82. Es grato trabajar con él/ella.	,529	,507

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
21,36	5,462	2,337	5

Sud dimensión EFEC

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	45	100,0
Casos Excluidos	0	,0
Total	45	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,792	,786	6

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
37. Es efectivo/a en relacionar el trabajo que se realiza con las necesidades de cada cual.	3,69	,733	45
40. Es efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	4,49	,727	45
43. Es efectivo/a en identificar las necesidades de la organización.	3,76	,830	45
45. Logra que el grupo que dirige sea efectivo.	3,78	,823	45
56. El desempeño del grupo que dirige es bien evaluado por sus superiores.	3,49	,991	45

68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	4,36	,743	45
--	------	------	----

Matriz de correlaciones inter-elementos

	37. Es efectivo/a en relacionar el trabajo que se realiza con las necesidades de cada cual.	40. Es efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	43. Es efectivo/a en identificar las necesidades de la organización.
37. Es efectivo/a en relacionar el trabajo que se realiza con las necesidades de cada cual.	1,000	,292	,619
40. Es efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	,292	1,000	,316
43. Es efectivo/a en identificar las necesidades de la organización.	,619	,316	1,000
45. Logra que el grupo que dirige sea efectivo.	,712	,186	,751
56. El desempeño del grupo que dirige es bien evaluado por sus superiores.	,433	,165	,701
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	,333	,260	,070

Matriz de correlaciones inter-elementos

	45. Logra que el grupo que dirige sea efectivo.	56. El desempeño del grupo que dirige es bien evaluado por sus superiores.	68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.
37. Es efectivo/a en relacionar el trabajo que se realiza con las necesidades de cada cual.	,712	,433	,333
40. Es efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	,186	,165	,260
43. Es efectivo/a en identificar las necesidades de la organización.	,751	,701	,070
45. Logra que el grupo que dirige sea efectivo.	1,000	,777	-,017
56. El desempeño del grupo que dirige es bien evaluado por sus superiores.	,777	1,000	,098
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	-,017	,098	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	37. Es efectivo/a en relacionar el trabajo que se realiza con las necesidades de cada cual.	40. Es efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	43. Es efectivo/a en identificar las necesidades de la organización.
37. Es efectivo/a en relacionar el trabajo que se realiza con las necesidades de cada cual.	,537	,156	,377
40. Es efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	,156	,528	,190
43. Es efectivo/a en identificar las necesidades de la organización.	,377	,190	,689
45. Logra que el grupo que dirige sea efectivo.	,429	,111	,513
56. El desempeño del grupo que dirige es bien evaluado por sus superiores.	,315	,119	,577
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	,181	,140	,043

Matriz de covarianzas inter-elementos

	45. Logra que el grupo que dirige sea efectivo.	56. El desempeño del grupo que dirige es bien evaluado por sus superiores.	68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.
37. Es efectivo/a en relacionar el trabajo que se realiza con las necesidades de cada cual.	,429	,315	,181
40. Es efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	,111	,119	,140
43. Es efectivo/a en identificar las necesidades de la organización.	,513	,577	,043
45. Logra que el grupo que dirige sea efectivo.	,677	,634	-,010
56. El desempeño del grupo que dirige es bien evaluado por sus superiores.	,634	,983	,072
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	-,010	,072	,553

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo
Medias de los elementos	3,926	3,489	4,489	1,000	1,287
Varianzas de los elementos	,661	,528	,983	,455	1,860
Covarianzas inter-elementos	,256	-,010	,634	,644	-62,750
Correlaciones inter-elementos	,380	-,017	,777	,794	-47,049

Estadísticos de resumen de los elementos

	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,160	6

Varianzas de los elementos	,030	6
Covarianzas inter-elementos	,040	6
Correlaciones inter-elementos	,070	6

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida
37. Es efectivo/a en relacionar el trabajo que se realiza con las necesidades de cada cual.	19,87	8,209	,694
40. Es efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	19,07	9,700	,317
43. Es efectivo/a en identificar las necesidades de la organización.	19,80	7,573	,744
45. Logra que el grupo que dirige sea efectivo.	19,78	7,631	,738
56. El desempeño del grupo que dirige es bien evaluado por sus superiores.	20,07	7,245	,643
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	19,20	10,255	,180

Estadísticos total-elemento

	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
37. Es efectivo/a en relacionar el trabajo que se realiza con las necesidades de cada cual.	,717	,728
40. Es efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	,168	,807
43. Es efectivo/a en identificar las necesidades de la organización.	,655	,709
45. Logra que el grupo que dirige sea efectivo.	,838	,711
56. El desempeño del grupo que dirige es bien evaluado por sus superiores.	,725	,735
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	,373	,834

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
23,56	11,662	3,415	6

Subdimensión ESEX

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	45	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	45	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,607	,636	6

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
39. Es capaz de llevar a los demás a realizar más de lo que esperaban hacer.	4,27	,495	45
42. Tiende a aumentar el deseo de éxito de los demás.	4,18	,684	45
44. Motiva a los demás a trabajar más duro.	4,49	,661	45
55. Hace que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	4,69	,514	45
67. Se preocupa que los demás aumenten su deseo por alcanzar metas.	4,00	,905	45
79. Logra contar con su equipo cada vez que hay trabajo extra.	4,67	,522	45

Matriz de correlaciones inter-elementos

	39. Es capaz de llevar a los demás a realizar más de lo que esperaban hacer.	42. Tiende a aumentar el deseo de éxito de los demás.	44. Motiva a los demás a trabajar más duro.
39. Es capaz de llevar a los demás a realizar más de lo que esperaban hacer.	1,000	-,210	-,129
42. Tiende a aumentar el deseo de éxito de los demás.	-,210	1,000	,507
44. Motiva a los demás a trabajar más duro.	-,129	,507	1,000
55. Hace que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	-,024	,161	,524

67. Se preocupa que los demás aumenten su deseo por alcanzar metas.	,558	-,184	,076
79. Logra contar con su equipo cada vez que hay trabajo extra.	,176	,233	,483

Matriz de correlaciones inter-elementos

	55. Hace que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	67. Se preocupa que los demás aumenten su deseo por alcanzar metas.	79. Logra contar con su equipo cada vez que hay trabajo extra.
39. Es capaz de llevar a los demás a realizar más de lo que esperaban hacer.	-,024	,558	,176
42. Tiende a aumentar el deseo de éxito de los demás.	,161	-,184	,233
44. Motiva a los demás a trabajar más duro.	,524	,076	,483
55. Hace que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	1,000	,195	,536
67. Se preocupa que los demás aumenten su deseo por alcanzar metas.	,195	1,000	,481
79. Logra contar con su equipo cada vez que hay trabajo extra.	,536	,481	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	39. Es capaz de llevar a los demás a realizar más de lo que esperaban hacer.	42. Tiende a aumentar el deseo de éxito de los demás.	44. Motiva a los demás a trabajar más duro.
39. Es capaz de llevar a los demás a realizar más de lo que esperaban hacer.	,245	-,071	-,042
42. Tiende a aumentar el deseo de éxito de los demás.	-,071	,468	,229
44. Motiva a los demás a trabajar más duro.	-,042	,229	,437
55. Hace que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	-,006	,057	,178
67. Se preocupa que los demás aumenten su deseo por alcanzar metas.	,250	-,114	,045
79. Logra contar con su equipo cada vez que hay trabajo extra.	,045	,083	,167

Matriz de covarianzas inter-elementos

	55. Hace que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	67. Se preocupa que los demás aumenten su deseo por alcanzar metas.	79. Logra contar con su equipo cada vez que hay trabajo extra.
--	--	---	--

39. Es capaz de llevar a los demás a realizar más de lo que esperaban hacer.	-,006	,250	,045
42. Tiende a aumentar el deseo de éxito de los demás.	,057	-,114	,083
44. Motiva a los demás a trabajar más duro.	,178	,045	,167
55. Hace que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	,265	,091	,144
67. Se preocupa que los demás aumenten su deseo por alcanzar metas.	,091	,818	,227
79. Logra contar con su equipo cada vez que hay trabajo extra.	,144	,227	,273

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo
Medias de los elementos	4,381	4,000	4,689	,689	1,172
Varianzas de los elementos	,418	,245	,818	,573	3,333
Covarianzas inter-elementos	,086	-,114	,250	,364	-2,200
Correlaciones inter-elementos	,225	-,210	,558	,768	-2,654

Estadísticos de resumen de los elementos

	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,078	6
Varianzas de los elementos	,047	6
Covarianzas inter-elementos	,012	6
Correlaciones inter-elementos	,075	6

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida
39. Es capaz de llevar a los demás a realizar más de lo que esperaban hacer.	22,02	4,477	,168
42. Tiende a aumentar el deseo de éxito de los demás.	22,11	4,237	,131
44. Motiva a los demás a trabajar más duro.	21,80	3,482	,468
55. Hace que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	21,60	3,882	,457
67. Se preocupa que los demás aumenten su deseo por alcanzar metas.	22,29	3,256	,306
79. Logra contar con su equipo cada vez que hay trabajo extra.	21,62	3,468	,686

Estadísticos total-elemento

	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
39. Es capaz de llevar a los demás a realizar más de lo que esperaban hacer.	,344	,619
42. Tiende a aumentar el deseo de éxito de los demás.	,338	,649
44. Motiva a los demás a trabajar más duro.	,492	,507
55. Hace que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	,397	,528
67. Se preocupa que los demás aumenten su deseo por alcanzar metas.	,497	,602
79. Logra contar con su equipo cada vez que hay trabajo extra.	,514	,445

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
26,29	5,074	2,252	6

Liderazgo Transformacional

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	41	91,1
Casos Excluidos	4	8,9
Total	45	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,859	,893	30

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.	4,34	,617	41
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	4,34	,617	41
21. Se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa.	4,37	,662	41
25. Se muestra confiable y seguro.	4,63	,662	41
47. Quienes trabajan con él/ella tienen confianza en sus juicios y decisiones.	4,46	,674	41
58. Intenta ser un modelo a seguir para los demás.	4,66	,656	41

80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.	4,37	,581	41
14. Considera importante tener un objetivo claro en todo que se hace.	4,49	,746	41
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	4,20	,954	41
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	4,41	,706	41
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	3,76	1,280	41
57. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	4,61	,666	41
61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subalternos.	4,66	,656	41
71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	4,10	,889	41
9. Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	4,32	,820	41
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	3,66	1,296	41
26. Construye una visión motivante del futuro.	3,61	,919	41
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	3,85	1,108	41
48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	3,32	1,457	41
59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	4,29	,782	41
72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	4,02	1,012	41
81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.	4,02	,758	41
2. Acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	4,24	,860	41
8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.	4,66	,762	41
30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	4,66	,530	41
32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	4,34	1,063	41
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	3,41	1,581	41
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	4,02	,908	41
69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	4,20	,843	41
73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	4,12	,980	41

Matriz de correlaciones inter-elementos

	10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.	18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	21. Se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa.	25. Se muestra confiable y seguro.	47. Quienes trabajan con él/ella tienen confianza en sus juicios y decisiones.	58. Intenta ser un modelo a seguir para los demás.	80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.
10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.	1,000	,737	,054	,191	-,089	,048	-,078
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	,737	1,000	-,069	,130	-,330	-,014	-,287
21. Se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa.	,054	-,069	1,000	,085	,283	-,051	,228
25. Se muestra confiable y seguro.	,191	,130	,085	1,000	,109	,396	,227
47. Quienes trabajan con él/ella tienen confianza en sus juicios y decisiones.	-,089	-,330	,283	,109	1,000	,367	,194
58. Intenta ser un modelo a seguir para los demás.	,048	-,014	-,051	,396	,367	1,000	,336
80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.	-,078	-,287	,228	,227	,194	,336	1,000
14. Considera importante tener un objetivo claro en todo que se hace.	,553	,172	,085	,269	-,063	,042	,270
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	,394	,224	,122	,314	-,144	,189	,138
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	,298	,183	-,119	,440	-,151	,043	,352
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	-,240	-,367	,197	,099	,424	,375	,392
57. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	,454	,272	-,065	,292	-,088	,088	,120
61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subalternos.	,357	,110	,065	,454	-,085	,129	,336

71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	,394	,257	-,020	,232	-,286	-,027	,123
9. Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	,226	,127	,426	,450	,089	,392	,223
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	-,226	-,257	-,084	-,295	,071	,095	,269
26. Construye una visión motivante del futuro.	,197	-,112	,076	,171	-,225	,064	,368
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	,368	,075	,075	,573	,060	,239	,396
48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	-,457	-,513	,110	-,032	,483	,247	,302
59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	,306	,099	,126	,357	-,027	-,093	,143
72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	,026	-,014	,397	,350	,239	,126	,282
81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.	,356	,142	,131	,467	-,072	,118	,036
2. Acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	,075	,028	,367	,468	,145	,063	,117
8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.	,361	,201	,155	,490	,072	,261	,176
30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	,442	,213	,080	,348	-,106	,016	,172
32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	-,030	,085	,209	,289	-,191	,028	,157
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	,005	,133	-,053	-,186	-,232	,068	,103
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	,253	,074	,068	,348	-,223	,182	,267
69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	,397	,205	,003	,400	-,339	-,012	,055
73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	,343	,136	,045	,379	-,126	,105	,315

Matriz de correlaciones inter-elementos

	14. Considera importante tener un objetivo claro en todo que se hace.	23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	57. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subalternos.	71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.
10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.	,553	,394	,298	-,240	,454	,357	,394
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	,172	,224	,183	-,367	,272	,110	,257
21. Se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa.	,085	,122	-,119	,197	-,065	,065	-,020
25. Se muestra confiable y seguro.	,269	,314	,440	,099	,292	,454	,232
47. Quienes trabajan con él/ella tienen confianza en sus juicios y decisiones.	-,063	-,144	-,151	,424	-,088	-,085	-,286
58. Intenta ser un modelo a seguir para los demás.	,042	,189	,043	,375	,088	,129	-,027
80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.	,270	,138	,352	,392	,120	,336	,123
14. Considera importante tener un objetivo claro en todo que se hace.	1,000	,530	,508	-,082	,594	,707	,530
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	,530	1,000	,433	,019	,555	,468	,655
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	,508	,433	1,000	,059	,618	,421	,412
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	-,082	,019	,059	1,000	,091	-,012	-,088

57. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	,594	,555	,618	,091	1,000	,545	,404
61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subalternos.	,707	,468	,421	-,012	,545	1,000	,401
71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	,530	,655	,412	-,088	,404	,401	1,000
9. Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	,272	,718	,199	,242	,370	,346	,505
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	,021	-,127	-,115	,506	-,042	-,023	-,014
26. Construye una visión motivante del futuro.	,577	,317	,294	,002	,194	,603	,385
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	,452	,311	,591	,062	,158	,273	,319
48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	-,192	-,207	-,082	,699	,002	-,067	-,295
59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	,649	,524	,589	-,052	,464	,589	,533
72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	,216	,228	,265	,352	,348	,427	-,058
81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.	,598	,546	,635	,058	,514	,470	,367
2. Acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	,239	,367	,406	,055	,214	,196	,132
8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.	,609	,610	,502	,220	,667	,611	,530
30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	,622	,580	,655	,095	,747	,591	,604
32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	,100	,204	,173	,099	,158	,135	,096
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	-,091	-,188	-,023	,261	,015	,019	-,172
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	,536	,485	,374	,113	,388	,392	,585
69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	,600	,417	,532	-,117	,495	,395	,608

73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	,601	,642	,539	,084	,419	,494	,876
---	------	------	------	------	------	------	------

Matriz de correlaciones inter-elementos

	9. Trata de mostrar el futuro de modo optimista .	13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	26. Construye una visión motivante del futuro.	36. Expresa confianza en que se alcancen las metas.	48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.
10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.	,226	-,226	,197	,368	-,457	,306	,026
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	,127	-,257	-,112	,075	-,513	,099	-,014
21. Se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa.	,426	-,084	,076	,075	,110	,126	,397
25. Se muestra confiable y seguro.	,450	-,295	,171	,573	-,032	,357	,350
47. Quienes trabajan con él/ella tienen confianza en sus juicios y decisiones.	,089	,071	-,225	,060	,483	-,027	,239
58. Intenta ser un modelo a seguir para los demás.	,392	,095	,064	,239	,247	-,093	,126
80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.	,223	,269	,368	,396	,302	,143	,282
14. Considera importante tener un objetivo claro en todo que se hace.	,272	,021	,577	,452	-,192	,649	,216

23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	,718	-,127	,317	,311	-,207	,524	,228
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	,199	-,115	,294	,591	-,082	,589	,265
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	,242	,506	,002	,062	,699	-,052	,352
57. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	,370	-,042	,194	,158	,002	,464	,348
61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subordinados.	,346	-,023	,603	,273	-,067	,589	,427
71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	,505	-,014	,385	,319	-,295	,533	-,058
9. Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	1,000	-,154	,202	,245	-,065	,241	,262
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	-,154	1,000	,200	-,070	,337	-,269	,140
26. Construye una visión motivante del futuro.	,202	,200	1,000	,385	-,260	,337	,145
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	,245	-,070	,385	1,000	-,265	,397	,248
48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	-,065	,337	-,260	-,265	1,000	-,018	,215
59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	,241	-,269	,337	,397	-,018	1,000	,306
72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	,262	,140	,145	,248	,215	,306	1,000
81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.	,309	-,271	,301	,391	-,030	,704	,293
2. Acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	,278	-,215	-,035	,485	-,023	,412	,654
8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.	,578	,006	,162	,295	,077	,549	,465
30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	,486	-,138	,387	,339	-,148	,670	,389
32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	,217	-,004	,012	,298	,025	,147	,457

49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	-,123	,449	,011	-,136	,202	-,202	,087
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	,527	-,163	,341	,351	-,176	,447	-,137
69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	,306	-,235	,553	,486	-,357	,631	,024
73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	,604	-,104	,415	,454	-,203	,572	,047

Matriz de correlaciones inter-elementos

	81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.	2. Acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.	30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.
10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.	,356	,075	,361	,442	-,030	,005	,253
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	,142	,028	,201	,213	,085	,133	,074
21. Se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa.	,131	,367	,155	,080	,209	-,053	,068
25. Se muestra confiable y seguro.	,467	,468	,490	,348	,289	-,186	,348
47. Quienes trabajan con él/ella tienen confianza en sus juicios y decisiones.	-,072	,145	,072	-,106	-,191	-,232	-,223
58. Intenta ser un modelo a seguir para los demás.	,118	,063	,261	,016	,028	,068	,182
80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.	,036	,117	,176	,172	,157	,103	,267
14. Considera importante tener un objetivo claro en todo que se hace.	,598	,239	,609	,622	,100	-,091	,536

23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	,546	,367	,610	,580	,204	-,188	,485
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	,635	,406	,502	,655	,173	-,023	,374
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	,058	,055	,220	,095	,099	,261	,113
57. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	,514	,214	,667	,747	,158	,015	,388
61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subordinados.	,470	,196	,611	,591	,135	,019	,392
71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	,367	,132	,530	,604	,096	-,172	,585
9. Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	,309	,278	,578	,486	,217	-,123	,527
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	-,271	-,215	,006	-,138	-,004	,449	-,163
26. Construye una visión motivante del futuro.	,301	-,035	,162	,387	,012	,011	,341
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	,391	,485	,295	,339	,298	-,136	,351
48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	-,030	-,023	,077	-,148	,025	,202	-,176
59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	,704	,412	,549	,670	,147	-,202	,447
72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	,293	,654	,465	,389	,457	,087	-,137
81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.	1,000	,528	,491	,582	,051	-,238	,471
2. Acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	,528	1,000	,436	,297	,399	-,260	,056
8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.	,491	,436	1,000	,695	,240	,120	,446
30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	,582	,297	,695	1,000	,212	-,006	,486
32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	,051	,399	,240	,212	1,000	,211	-,009

49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	-,238	-,260	,120	-,006	,211	1,000	-,164
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	,471	,056	,446	,486	-,009	-,164	1,000
69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	,618	,174	,418	,657	,119	-,194	,679
73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	,467	,231	,660	,660	,079	-,130	,727

Matriz de correlaciones inter-elementos

	69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.
10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.	,397	,343
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	,205	,136
21. Se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa.	,003	,045
25. Se muestra confiable y seguro.	,400	,379
47. Quienes trabajan con él/ella tienen confianza en sus juicios y decisiones.	-,339	-,126
58. Intenta ser un modelo a seguir para los demás.	-,012	,105
80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.	,055	,315
14. Considera importante tener un objetivo claro en todo que se hace.	,600	,601
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	,417	,642
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	,532	,539
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	-,117	,084
57. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	,495	,419
61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subalternos.	,395	,494
71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	,608	,876
9. Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	,306	,604
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	-,235	-,104
26. Construye una visión motivante del futuro.	,553	,415
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	,486	,454
48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	-,357	-,203
59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	,631	,572

72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	,024	,047
81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.	,618	,467
2. Acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	,174	,231
8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.	,418	,660
30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	,657	,660
32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	,119	,079
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	-,194	-,130
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	,679	,727
69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	1,000	,636
73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	,636	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.	18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	21. Se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa.	25. Se muestra confiable y seguro.	47. Quienes trabajan con él/ella tienen confianza en sus juicios y decisiones.	58. Intenta ser un modelo a seguir para los demás.	80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.
10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.	,380	,280	,022	,078	-,037	,020	-,028
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	,280	,380	-,028	,053	-,137	-,005	-,103
21. Se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa.	,022	-,028	,438	,037	,126	-,022	,088
25. Se muestra confiable y seguro.	,078	,053	,037	,438	,049	,172	,087
47. Quienes trabajan con él/ella tienen confianza en sus juicios y decisiones.	-,037	-,137	,126	,049	,455	,162	,076
58. Intenta ser un modelo a seguir para los demás.	,020	-,005	-,022	,172	,162	,430	,128
80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.	-,028	-,103	,088	,087	,076	,128	,338

14. Considera importante tener un objetivo claro en todo que se hace.	,254	,079	,042	,133	-,032	,021	,117
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	,232	,132	,077	,198	-,093	,118	,077
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	,130	,080	-,055	,205	-,072	,020	,145
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	-,190	-,290	,166	,084	,366	,315	,291
57. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	,187	,112	-,029	,129	-,040	,038	,046
61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subordinados.	,145	,045	,028	,197	-,038	,055	,128
71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	,216	,141	-,012	,137	-,171	-,016	,063
9. Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	,114	,064	,231	,244	,049	,211	,106
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	-,180	-,205	-,072	-,253	,062	,080	,203
26. Construye una visión motivante del futuro.	,112	-,063	,046	,104	-,140	,038	,196
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	,251	,051	,055	,420	,045	,174	,255
48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	-,411	-,461	,106	-,031	,474	,236	,256
59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	,148	,048	,065	,185	-,014	-,048	,065
72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	,016	-,009	,266	,234	,163	,084	,166
81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.	,166	,066	,066	,234	-,037	,059	,016
2. Acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	,040	,015	,209	,266	,084	,035	,059
8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.	,170	,095	,078	,247	,037	,130	,078
30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	,145	,070	,028	,122	-,038	,005	,053

32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	-,020	,055	,147	,203	-,137	,020	,097
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	,005	,130	-,055	-,195	-,247	,070	,095
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	,141	,041	,041	,209	-,137	,109	,141
69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	,207	,107	,002	,223	-,193	-,007	,027
73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	,207	,082	,029	,246	-,083	,068	,179

Matriz de covarianzas inter-elementos

	14. Considera importante tener un objetivo claro en todo que se hace.	23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	57. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subalternos.	71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.
10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.	,254	,232	,130	-,190	,187	,145	,216
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	,079	,132	,080	-,290	,112	,045	,141
21. Se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa.	,042	,077	-,055	,166	-,029	,028	-,012
25. Se muestra confiable y seguro.	,133	,198	,205	,084	,129	,197	,137
47. Quienes trabajan con él/ella tienen confianza en sus juicios y decisiones.	-,032	-,093	-,072	,366	-,040	-,038	-,171
58. Intenta ser un modelo a seguir para los demás.	,021	,118	,020	,315	,038	,055	-,016
80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.	,117	,077	,145	,291	,046	,128	,063

14. Considera importante tener un objetivo claro en todo que se hace.	,556	,377	,268	-,078	,295	,346	,351
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	,377	,911	,292	,024	,353	,293	,555
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	,268	,292	,499	,054	,291	,195	,259
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	-,078	,024	,054	1,639	,077	-,010	-,101
57. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	,295	,353	,291	,077	,444	,238	,239
61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subalternos.	,346	,293	,195	-,010	,238	,430	,234
71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	,351	,555	,259	-,101	,239	,234	,790
9. Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	,166	,562	,115	,254	,202	,186	,368
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	,021	-,157	-,105	,840	-,037	-,020	-,016
26. Construye una visión motivante del futuro.	,395	,278	,191	,002	,119	,363	,314
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	,373	,329	,462	,088	,116	,199	,315
48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	-,209	-,288	-,085	1,304	,002	-,064	-,382
59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	,379	,391	,326	-,052	,242	,302	,371
72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	,163	,220	,190	,456	,235	,284	-,052
81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.	,338	,395	,340	,056	,260	,234	,248
2. Acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	,153	,301	,246	,061	,123	,110	,101
8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.	,346	,443	,270	,215	,338	,305	,359
30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	,246	,293	,245	,065	,263	,205	,284

32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	,079	,207	,130	,135	,112	,095	,091
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	-,107	-,283	-,026	,529	,016	,020	-,241
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	,363	,420	,240	,131	,235	,234	,473
69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	,377	,336	,317	-,126	,278	,218	,455
73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	,439	,601	,373	,105	,274	,318	,763

Matriz de covarianzas inter-elementos

	9. Trata de mostrar el futuro de modo optimista .	13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	26. Construye una visión motivante del futuro.	36. Expresa confianza en que se alcancen las metas.	48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.
10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.	,114	-,180	,112	,251	-,411	,148	,016
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	,064	-,205	-,063	,051	-,461	,048	-,009
21. Se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa.	,231	-,072	,046	,055	,106	,065	,266
25. Se muestra confiable y seguro.	,244	-,253	,104	,420	-,031	,185	,234
47. Quienes trabajan con él/ella tienen confianza en sus juicios y decisiones.	,049	,062	-,140	,045	,474	-,014	,163

58. Intenta ser un modelo a seguir para los demás.	,211	,080	,038	,174	,236	-,048	,084
80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.	,106	,203	,196	,255	,256	,065	,166
14. Considera importante tener un objetivo claro en todo que se hace.	,166	,021	,395	,373	-,209	,379	,163
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	,562	-,157	,278	,329	-,288	,391	,220
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	,115	-,105	,191	,462	-,085	,326	,190
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	,254	,840	,002	,088	1,304	-,052	,456
57. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	,202	-,037	,119	,116	,002	,242	,235
61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subalternos.	,186	-,020	,363	,199	-,064	,302	,284
71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	,368	-,016	,314	,315	-,382	,371	-,052
9. Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	,672	-,164	,152	,223	-,078	,155	,217
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	-,164	1,680	,238	-,101	,636	-,273	,184
26. Construye una visión motivante del futuro.	,152	,238	,844	,391	-,348	,242	,135
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	,223	-,101	,391	1,228	-,427	,344	,279
48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	-,078	,636	-,348	-,427	2,122	-,020	,317
59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	,155	-,273	,242	,344	-,020	,612	,243
72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	,217	,184	,135	,279	,317	,243	1,024
81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.	,192	-,266	,210	,329	-,033	,418	,224
2. Acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	,196	-,240	-,027	,462	-,029	,277	,569

8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.	,361	,005	,113	,249	,086	,327	,359
30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	,211	-,095	,188	,199	-,114	,277	,209
32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	,189	-,005	,012	,351	,039	,123	,491
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	-,160	,920	,016	-,238	,465	-,249	,140
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	,392	-,191	,285	,354	-,233	,318	-,126
69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	,212	-,257	,428	,454	-,438	,416	,020
73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	,485	-,132	,374	,493	-,290	,438	,047

Matriz de covarianzas inter-elementos

	81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.	2. Acostumbra evaluar críticamente las creencias y supuestos para ver si son apropiados.	8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.	30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.
10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.	,166	,040	,170	,145	-,020	,005	,141
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	,066	,015	,095	,070	,055	,130	,041
21. Se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa.	,066	,209	,078	,028	,147	-,055	,041
25. Se muestra confiable y seguro.	,234	,266	,247	,122	,203	-,195	,209

47. Quienes trabajan con él/ella tienen confianza en sus juicios y decisiones.	-,037	,084	,037	-,038	-,137	-,247	-,137
58. Intenta ser un modelo a seguir para los demás.	,059	,035	,130	,005	,020	,070	,109
80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.	,016	,059	,078	,053	,097	,095	,141
14. Considera importante tener un objetivo claro en todo que se hace.	,338	,153	,346	,246	,079	-,107	,363
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	,395	,301	,443	,293	,207	-,283	,420
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	,340	,246	,270	,245	,130	-,026	,240
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	,056	,061	,215	,065	,135	,529	,131
57. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	,260	,123	,338	,263	,112	,016	,235
61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subordinados.	,234	,110	,305	,205	,095	,020	,234
71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	,248	,101	,359	,284	,091	-,241	,473
9. Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	,192	,196	,361	,211	,189	-,160	,392
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	-,266	-,240	,005	-,095	-,005	,920	-,191
26. Construye una visión motivante del futuro.	,210	-,027	,113	,188	,012	,016	,285
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	,329	,462	,249	,199	,351	-,238	,354
48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	-,033	-,029	,086	-,114	,039	,465	-,233
59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	,418	,277	,327	,277	,123	-,249	,318
72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	,224	,569	,359	,209	,491	,140	-,126
81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.	,574	,344	,284	,234	,041	-,285	,324

2. Acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	,344	,739	,285	,135	,365	-,354	,044
8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.	,284	,285	,580	,280	,195	,145	,309
30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	,234	,135	,280	,280	,120	-,005	,234
32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	,041	,365	,195	,120	1,130	,355	-,009
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	-,285	-,354	,145	-,005	,355	2,499	-,235
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	,324	,044	,309	,234	-,009	-,235	,824
69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	,395	,126	,268	,293	,107	-,258	,520
73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	,347	,195	,493	,343	,082	-,202	,647

Matriz de covarianzas inter-elementos

	69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.
10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.	,207	,207
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	,107	,082
21. Se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa.	,002	,029
25. Se muestra confiable y seguro.	,223	,246
47. Quienes trabajan con él/ella tienen confianza en sus juicios y decisiones.	-,193	-,083
58. Intenta ser un modelo a seguir para los demás.	-,007	,068
80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.	,027	,179
14. Considera importante tener un objetivo claro en todo que se hace.	,377	,439
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	,336	,601
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	,317	,373
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	-,126	,105

57. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	,278	,274
61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subalternos.	,218	,318
71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	,455	,763
9. Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	,212	,485
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	-,257	-,132
26. Construye una visión motivante del futuro.	,428	,374
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	,454	,493
48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	-,438	-,290
59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	,416	,438
72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	,020	,047
81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.	,395	,347
2. Acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	,126	,195
8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.	,268	,493
30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	,293	,343
32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	,107	,082
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	-,258	-,202
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	,520	,647
69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	,711	,526
73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	,526	,960

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo
Medias de los elementos	4,205	3,317	4,659	1,341	1,404
Varianzas de los elementos	,820	,280	2,499	2,218	8,909
Covarianzas inter-elementos	,139	-,461	1,304	1,765	-2,829
Correlaciones inter-elementos	,217	-,513	,876	1,389	-1,707

Estadísticos de resumen de los elementos

	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,138	30
Varianzas de los elementos	,290	30
Covarianzas inter-elementos	,044	30
Correlaciones inter-elementos	,068	30

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
10. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.	121,80	140,261	,331	.	,857
18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	121,80	144,211	,060	.	,862
21. Se gana el respeto de los demás por el modo en que actúa.	121,78	141,676	,214	.	,859
25. Se muestra confiable y seguro.	121,51	137,006	,519	.	,853
47. Quienes trabajan con él/ella tienen confianza en sus juicios y decisiones.	121,68	144,922	,006	.	,863
58. Intenta ser un modelo a seguir para los demás.	121,49	140,506	,292	.	,857
80. Quienes trabajan con él/ella lo escuchan con atención.	121,78	138,926	,454	.	,855
14. Considera importante tener un objetivo claro en todo que se hace.	121,66	133,530	,661	.	,849
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.	121,95	131,198	,611	.	,849
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	121,73	134,901	,614	.	,851
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	122,39	134,294	,322	.	,859
57. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.	121,54	135,605	,608	.	,851
61. Tiende a comportarse de modo adecuado, para poder guiar a sus subalternos.	121,49	135,356	,635	.	,851
71. Se interesa en conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	122,05	133,998	,519	.	,852
9. Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	121,83	133,895	,575	.	,851
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	122,49	142,956	,027	.	,870
26. Construye una visión motivante del futuro.	122,54	135,905	,408	.	,855
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	122,29	131,262	,511	.	,851
48. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.	122,83	143,395	-,001	.	,873
59. Ayuda a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	121,85	133,978	,601	.	,850

72. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que, para cada uno, acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	122,12	133,010	,490	.	,852
81. Puede construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan con él/ella.	122,12	134,510	,591	.	,851
2. Acostumbra evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	121,90	136,440	,413	.	,855
8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos desde distintas perspectivas.	121,49	131,156	,787	.	,846
30. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	121,49	136,206	,727	.	,851
32. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	121,80	137,011	,295	.	,858
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	122,73	143,451	-,012	.	,876
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	122,12	134,110	,501	.	,852
69. Expresa su interés a los demás, por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	121,95	134,698	,514	.	,852
73. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	122,02	129,624	,668	.	,847

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
126,15	145,478	12,061	30

Liderazgo Transaccional

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	44	97,8
Casos Excluidos	1	2,2
Total	45	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos

,791	,817	14
------	------	----

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.	4,16	,834	44
19. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	1,84	,805	44
29. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	4,32	,771	44
31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	4,50	,762	44
50. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	4,50	,665	44
62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.	4,09	,772	44
74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	4,45	,589	44
77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.	4,57	,587	44
1. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.	4,61	,538	44
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para el logro de los objetivos.	4,57	,587	44
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas.	4,39	,754	44
35. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	4,48	,505	44
51. Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	4,43	,587	44
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho bien.	4,52	,628	44

Matriz de correlaciones inter-elementos

	15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.	19. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	29. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.	1,000	-,758	,607
19. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	-,758	1,000	-,553
29. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	,607	-,553	1,000
31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	,055	-,208	,158
50. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	,063	-,109	,227

62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.	,591	-,500	,536
74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	,370	-,432	,340
77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.	,572	-,543	,465
1. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.	,192	-,199	-,089
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para el logro de los objetivos.	,477	-,395	,311
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	,344	-,241	,264
35. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	,423	-,381	,377
51. Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	,665	-,491	,512
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho bien.	,326	-,245	,273

Matriz de correlaciones inter-elementos

	31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	50. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.	,055	,063	,591
19. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	-,208	-,109	-,500
29. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	,158	,227	,536
31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	1,000	,551	,514
50. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	,551	1,000	,317
62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.	,514	,317	1,000
74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	,155	,059	,521
77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.	,078	,268	,448
1. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.	,085	,423	,199
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para el logro de los objetivos.	,286	,507	,448
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	,101	,116	,418
35. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	-,151	,312	,244
51. Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	,130	,209	,682
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho bien.	,024	,640	,283

Matriz de correlaciones inter-elementos

	74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.	1. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.	,370	,572	,192
19. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	-,432	-,543	-,199
29. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	,340	,465	-,089
31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	,155	,078	,085
50. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	,059	,268	,423
62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.	,521	,448	,199
74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	1,000	,581	,200
77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.	,581	1,000	,270
1. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.	,200	,270	1,000
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para el logro de los objetivos.	,379	,594	,344
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	,433	,544	,147
35. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	,426	,476	,523
51. Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	,630	,622	,246
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho bien.	,160	,374	,405

Matriz de correlaciones inter-elementos

	11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para el logro de los objetivos.	16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	35. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.	,477	,344	,423
19. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	-,395	-,241	-,381
29. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	,311	,264	,377
31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	,286	,101	-,151
50. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	,507	,116	,312

62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.	,448	,418	,244
74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	,379	,433	,426
77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.	,594	,544	,476
1. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.	,344	,147	,523
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para el logro de los objetivos.	1,000	,386	,319
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	,386	1,000	,359
35. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	,319	,359	1,000
51. Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	,487	,455	,544
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho bien.	,374	,104	,441

Matriz de correlaciones inter-elementos

	51. Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho bien.
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.	,665	,326
19. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	-,491	-,245
29. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	,512	,273
31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	,130	,024
50. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	,209	,640
62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.	,682	,283
74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	,630	,160
77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.	,622	,374
1. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.	,246	,405
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para el logro de los objetivos.	,487	,374
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	,455	,104
35. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	,544	,441
51. Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	1,000	,320
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho bien.	,320	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.	19. Tratar a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	29. Considerar que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.	,695	-,509	,390
19. Tratar a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	-,509	,649	-,344
29. Considerar que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	,390	-,344	,594
31. Ayudar a los demás a desarrollar sus fortalezas.	,035	-,128	,093
50. Buscar la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	,035	-,058	,116
62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.	,381	-,311	,319
74. Saber lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	,182	-,205	,154
77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.	,280	-,256	,210
1. Ayudar a los demás siempre que se esfuercen.	,086	-,086	-,037
11. Aclarar y especificar la responsabilidad de cada uno, para el logro de los objetivos.	,233	-,187	,141
16. Dejar en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	,216	-,146	,153
35. Expresar su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	,178	-,155	,147
51. Aclarar a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	,325	-,232	,232
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho bien.	,171	-,124	,132

Matriz de covarianzas inter-elementos

	31. Ayudar a los demás a desarrollar sus fortalezas.	50. Buscar la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.	,035	,035	,381
19. Tratar a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	-,128	-,058	-,311
29. Considerar que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	,093	,116	,319
31. Ayudar a los demás a desarrollar sus fortalezas.	,581	,279	,302

50. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	,279	,442	,163
62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.	,302	,163	,596
74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	,070	,023	,237
77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.	,035	,105	,203
1. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.	,035	,151	,082
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para el logro de los objetivos.	,128	,198	,203
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	,058	,058	,243
35. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	-,058	,105	,095
51. Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	,058	,081	,309
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho bien.	,012	,267	,137

Matriz de covarianzas inter-elementos

	74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.	1. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.	,182	,280	,086
19. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	-,205	-,256	-,086
29. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	,154	,210	-,037
31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	,070	,035	,035
50. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	,023	,105	,151
62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.	,237	,203	,082
74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	,347	,201	,063
77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.	,201	,344	,085
1. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.	,063	,085	,289
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para el logro de los objetivos.	,131	,205	,108
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	,192	,240	,060
35. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	,127	,141	,142
51. Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	,218	,214	,078

63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho bien.	,059	,138	,137
---	------	------	------

Matriz de covarianzas inter-elementos

	11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para el logro de los objetivos.	16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas.	35. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.	,233	,216	,178
19. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	-,187	-,146	-,155
29. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	,141	,153	,147
31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	,128	,058	-,058
50. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	,198	,058	,105
62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.	,203	,243	,095
74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	,131	,192	,127
77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.	,205	,240	,141
1. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.	,108	,060	,142
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para el logro de los objetivos.	,344	,171	,095
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas.	,171	,568	,137
35. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	,095	,137	,255
51. Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	,168	,201	,161
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho bien.	,138	,049	,140

Matriz de covarianzas inter-elementos

	51. Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho bien.
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.	,325	,171
19. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	-,232	-,124
29. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	,232	,132
31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	,058	,012

50. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	,081	,267
62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.	,309	,137
74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	,218	,059
77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.	,214	,138
1. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.	,078	,137
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para el logro de los objetivos.	,168	,138
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	,201	,049
35. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	,161	,140
51. Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	,344	,118
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho bien.	,118	,395

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo
Medias de los elementos	4,245	1,841	4,614	2,773	2,506
Varianzas de los elementos	,460	,255	,695	,440	2,723
Covarianzas inter-elementos	,098	-,509	,390	,899	-,766
Correlaciones inter-elementos	,242	-,758	,682	1,440	-,899

Estadísticos de resumen de los elementos

	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,502	14
Varianzas de los elementos	,022	14
Covarianzas inter-elementos	,025	14
Correlaciones inter-elementos	,100	14

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.	55,27	19,598	,542
19. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	57,59	29,131	-,631
29. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	55,11	20,289	,492

31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	54,93	21,879	,258
50. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	54,93	20,809	,502
62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.	55,34	18,974	,703
74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	54,98	21,046	,538
77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.	54,86	20,353	,680
1. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.	54,82	22,199	,357
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para el logro de los objetivos.	54,86	20,493	,652
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	55,05	20,463	,479
35. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	54,95	21,533	,535
51. Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	55,00	20,093	,734
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho bien.	54,91	21,154	,476

Estadísticos total-elemento

	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colegas.	,808	,766
19. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	,688	,868
29. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	,634	,771
31. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas.	,783	,793
50. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	,871	,771
62. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.	,758	,749
74. Sabe lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	,625	,770
77. Le dice permanentemente a los demás las fortalezas que poseen.	,661	,759
1. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.	,549	,783
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para el logro de los objetivos.	,602	,761
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	,424	,772
35. Expresa su satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	,692	,772
51. Aclara a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	,733	,754
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hace saber que lo han hecho bien.	,714	,774

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
59,43	24,298	4,929	14

Liderazgo Correctivo/Evitador

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	44	97,8
Casos Excluidos	1	2,2
Total	45	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,838	,845	20

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	4,59	,757	44
22. Coloca toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	4,48	,549	44
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	4,14	,795	44
27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para mejorar lo que hacemos.	4,41	,658	44
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	4,14	,824	44
64. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.	4,20	,765	44
3. Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	4,14	,668	44
12. Tiende a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	4,02	,698	44
17. Cree firmemente en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	4,05	,746	44
20. Cree que se debe actuar solo cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes.	4,27	,694	44
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, antes de comenzar a actuar.	4,30	,594	44
65. En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	4,55	,589	44

5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	4,70	,509	44
7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	4,55	,589	44
28. Suele costarle tomar decisiones.	4,23	,743	44
33. Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	4,77	,424	44
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	4,14	,795	44
66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.	4,64	,613	44
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	4,64	,487	44
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	4,14	,734	44

Matriz de correlaciones inter-elementos

	4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	22. Coloca toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para mejorar lo que hacemos.
4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	1,000	,425	,249	,250
22. Coloca toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	,425	1,000	,540	,541
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	,249	,540	1,000	,602
27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para mejorar lo que hacemos.	,250	,541	,602	1,000
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	,427	,572	,646	,324
64. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.	,309	,094	,030	,153
3. Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	,251	,262	,271	,240
12. Tiende a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	,194	,274	-,089	,333
17. Cree firmemente en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	,240	,286	,107	,103
20. Cree que se debe actuar solo cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes.	,040	,200	,521	,259

53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, antes de comenzar a actuar.	-,087	-,015	-,087	-,138
65. En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	,043	,399	,434	,251
5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	,162	,516	,446	,507
7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	,147	,471	,483	,431
28. Suele costarle tomar decisiones.	,252	,355	,616	,424
33. Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	,283	,377	,370	,341
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	,288	,380	,816	,602
66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.	,574	,389	,295	,377
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	,408	,577	,251	,475
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	,103	-,107	-,311	,171

Matriz de correlaciones inter-elementos

	52. Se concentra en detectar y corregir errores.	64. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.	3. Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	12. Tiende a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.
4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	,427	,309	,251	,194
22. Coloca toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	,572	,094	,262	,274
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	,646	,030	,271	-,089
27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para mejorar lo que hacemos.	,324	,153	,240	,333
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	1,000	-,008	,134	,035
64. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.	-,008	1,000	,263	,078
3. Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	,134	,263	1,000	,143
12. Tiende a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	,035	,078	,143	1,000
17. Cree firmemente en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	,255	,269	,127	,221

20. Cree que se debe actuar solo cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes.	,259	,199	,018	-,301
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, antes de comenzar a actuar.	-,037	,120	,013	-,241
65. En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	,418	,056	-,016	-,031
5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	,542	,099	,190	,150
7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	,562	,005	,043	,139
28. Suele costarle tomar decisiones.	,556	-,002	,077	,124
33. Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	,291	,003	,276	-,061
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	,504	-,123	,139	-,006
66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.	,284	,410	,237	,128
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	,185	,454	,371	,367
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	-,262	,405	,103	,357

Matriz de correlaciones inter-elementos

	17. Cree firmemente en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	20. Cree que se debe actuar solo cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes.	53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, antes de comenzar a actuar.	65. En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.
4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	,240	,040	-,087	,043
22. Coloca toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	,286	,200	-,015	,399
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	,107	,521	-,087	,434
27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para mejorar lo que hacemos.	,103	,259	-,138	,251
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	,255	,259	-,037	,418
64. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.	,269	,199	,120	,056
3. Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	,127	,018	,013	-,016

12. Tiende a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	,221	-,301	-,241	-,031
17. Cree firmemente en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	1,000	,245	,232	,048
20. Cree que se debe actuar solo cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes.	,245	1,000	,251	,310
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, antes de comenzar a actuar.	,232	,251	1,000	,060
65. En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	,048	,310	,060	1,000
5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	,220	,102	-,012	,472
7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	,207	,140	-,139	,463
28. Suele costarle tomar decisiones.	,233	,283	-,103	,295
33. Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	,033	,295	-,004	,229
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	-,050	,394	-,137	,285
66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.	,393	,074	,110	-,018
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	,175	,094	-,183	,140
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	,073	-,120	-,201	-,122

Matriz de correlaciones inter-elementos

	5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	28. Suele costarle tomar decisiones.	33. Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.
4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	,162	,147	,252	,283
22. Coloca toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	,516	,471	,355	,377
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	,446	,483	,616	,370
27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para mejorar lo que hacemos.	,507	,431	,424	,341

52. Se concentra en detectar y corregir errores.	,542	,562	,556	,291
64. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.	,099	,005	-,002	,003
3. Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	,190	,043	,077	,276
12. Tiende a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	,150	,139	,124	-,061
17. Cree firmemente en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	,220	,207	,233	,033
20. Cree que se debe actuar solo cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes.	,102	,140	,283	,295
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, antes de comenzar a actuar.	-,012	-,139	-,103	-,004
65. En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	,472	,463	,295	,229
5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	1,000	,705	,366	,328
7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	,705	1,000	,561	,136
28. Suele costarle tomar decisiones.	,366	,561	1,000	,020
33. Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	,328	,136	,020	1,000
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	,331	,434	,576	,370
66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.	,244	,240	,339	,211
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	,401	,303	,041	,379
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	-,014	-,122	-,271	,027

Matriz de correlaciones inter-elementos

	54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.	75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.
4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	,288	,574	,408	,103
22. Coloca toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	,380	,389	,577	-,107

24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	,816	,295	,251	-,311
27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para mejorar lo que hacemos.	,602	,377	,475	,171
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	,504	,284	,185	-,262
64. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.	-,123	,410	,454	,405
3. Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	,139	,237	,371	,103
12. Tiende a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	-,006	,128	,367	,357
17. Cree firmemente en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	-,050	,393	,175	,073
20. Cree que se debe actuar solo cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes.	,394	,074	,094	-,120
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, antes de comenzar a actuar.	-,137	,110	-,183	-,201
65. En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	,285	-,018	,140	-,122
5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	,331	,244	,401	-,014
7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	,434	,240	,303	-,122
28. Suele costarle tomar decisiones.	,576	,339	,041	-,271
33. Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	,370	,211	,379	,027
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	1,000	,342	,131	-,272
66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.	,342	1,000	,326	-,042
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	,131	,326	1,000	,402
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	-,272	-,042	,402	1,000

Matriz de covarianzas inter-elementos

	4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	22. Coloca toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para mejorar lo que hacemos.
4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	,573	,177	,150	,125
22. Coloca toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	,177	,302	,236	,196
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	,150	,236	,632	,315
27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para mejorar lo que hacemos.	,125	,196	,315	,433
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	,266	,259	,423	,175
64. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.	,179	,040	,018	,077
3. Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	,127	,096	,144	,106
12. Tiende a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	,103	,105	-,050	,153
17. Cree firmemente en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	,135	,117	,063	,051
20. Cree que se debe actuar solo cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes.	,021	,076	,288	,118
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, antes de comenzar a actuar.	-,039	-,005	-,041	-,054
65. En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	,019	,129	,203	,097
5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	,062	,144	,181	,170
7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	,066	,152	,226	,167
28. Suele costarle tomar decisiones.	,142	,145	,364	,207
33. Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	,091	,088	,125	,095
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	,173	,166	,516	,315
66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.	,266	,131	,144	,152

75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	,150	,154	,097	,152
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	,057	-,043	-,182	,082

Matriz de covarianzas inter-elementos

	52. Se concentra en detectar y corregir errores.	64. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.	3. Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	12. Tiende a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.
4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	,266	,179	,127	,103
22. Coloca toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	,259	,040	,096	,105
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	,423	,018	,144	-,050
27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para mejorar lo que hacemos.	,175	,077	,106	,153
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	,679	-,005	,074	,020
64. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.	-,005	,585	,134	,042
3. Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	,074	,134	,446	,067
12. Tiende a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	,020	,042	,067	,488
17. Cree firmemente en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	,156	,153	,063	,115
20. Cree que se debe actuar solo cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes.	,148	,106	,008	-,146
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, antes de comenzar a actuar.	-,018	,054	,005	-,100
65. En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	,203	,025	-,006	-,013
5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	,227	,039	,064	,053
7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	,273	,002	,017	,057
28. Suele costarle tomar decisiones.	,340	-,001	,038	,064
33. Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	,101	,001	,078	-,018

54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	,330	-,075	,074	-,003
66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.	,144	,192	,097	,055
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	,074	,169	,121	,125
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	-,159	,227	,051	,183

Matriz de covarianzas inter-elementos

	17. Cree firmemente en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	20. Cree que se debe actuar solo cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes.	53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, antes de comenzar a actuar.	65. En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.
4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	,135	,021	-,039	,019
22. Coloca toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	,117	,076	-,005	,129
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	,063	,288	-,041	,203
27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para mejorar lo que hacemos.	,051	,118	-,054	,097
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	,156	,148	-,018	,203
64. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.	,153	,106	,054	,025
3. Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	,063	,008	,005	-,006
12. Tiende a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	,115	-,146	-,100	-,013
17. Cree firmemente en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	,556	,127	,103	,021
20. Cree que se debe actuar solo cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes.	,127	,482	,104	,127
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, antes de comenzar a actuar.	,103	,104	,353	,021
65. En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	,021	,127	,021	,347
5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	,084	,036	-,004	,142

7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	,091	,057	-,049	,161
28. Suele costarle tomar decisiones.	,129	,146	-,045	,129
33. Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	,011	,087	-,001	,057
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	-,030	,218	-,064	,133
66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.	,180	,032	,040	-,006
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	,063	,032	-,053	,040
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	,040	-,061	-,088	-,053

Matriz de covarianzas inter-elementos

	5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	28. Suele costarle tomar decisiones.	33. Medita detenidamente e las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.
4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	,062	,066	,142	,091
22. Coloca toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	,144	,152	,145	,088
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	,181	,226	,364	,125
27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para mejorar lo que hacemos.	,170	,167	,207	,095
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	,227	,273	,340	,101
64. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.	,039	,002	-,001	,001
3. Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	,064	,017	,038	,078
12. Tiende a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	,053	,057	,064	-,018
17. Cree firmemente en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	,084	,091	,129	,011
20. Cree que se debe actuar solo cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes.	,036	,057	,146	,087

53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, antes de comenzar a actuar.	-,004	-,049	-,045	-,001
65. En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	,142	,161	,129	,057
5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	,260	,211	,138	,071
7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	,211	,347	,245	,034
28. Suele costarle tomar decisiones.	,138	,245	,552	,006
33. Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	,071	,034	,006	,180
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	,134	,203	,340	,125
66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.	,076	,087	,154	,055
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	,099	,087	,015	,078
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	-,005	-,053	-,148	,008

Matriz de covarianzas inter-elementos

	54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.	75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.
4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	,173	,266	,150	,057
22. Coloca toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	,166	,131	,154	-,043
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	,516	,144	,097	-,182
27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para mejorar lo que hacemos.	,315	,152	,152	,082
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	,330	,144	,074	-,159
64. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.	-,075	,192	,169	,227
3. Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	,074	,097	,121	,051
12. Tiende a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	-,003	,055	,125	,183
17. Cree firmemente en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	-,030	,180	,063	,040

20. Cree que se debe actuar solo cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes.	,218	,032	,032	-,061
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, antes de comenzar a actuar.	-,064	,040	-,053	-,088
65. En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	,133	-,006	,040	-,053
5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	,134	,076	,099	-,005
7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	,203	,087	,087	-,053
28. Suele costarle tomar decisiones.	,340	,154	,015	-,148
33. Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	,125	,055	,078	,008
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	,632	,167	,051	-,159
66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.	,167	,376	,097	-,019
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	,051	,097	,237	,144
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	-,159	-,019	,144	,539

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo
Medias de los elementos	4,353	4,023	4,773	,750	1,186
Varianzas de los elementos	,450	,180	,679	,499	3,776
Covarianzas inter-elementos	,093	-,182	,516	,698	-2,837
Correlaciones inter-elementos	,214	-,311	,816	1,128	-2,620

Estadísticos de resumen de los elementos

	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,058	20
Varianzas de los elementos	,021	20
Covarianzas inter-elementos	,011	20
Correlaciones inter-elementos	,048	20

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida
4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	82,48	39,046	,480
22. Coloca toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	82,59	39,131	,687

24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	82,93	37,088	,665
27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para mejorar lo que hacemos.	82,66	38,323	,663
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	82,93	37,414	,602
64. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.	82,86	40,818	,282
3. Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	82,93	40,995	,318
12. Tiende a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	83,05	42,044	,179
17. Cree firmemente en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	83,02	40,255	,354
20. Cree que se debe actuar solo cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes.	82,80	40,632	,344
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, antes de comenzar a actuar.	82,77	44,273	-,059
65. En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	82,52	40,953	,379
5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	82,36	40,051	,597
7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	82,52	39,744	,548
28. Suele costarle tomar decisiones.	82,84	38,788	,521
33. Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	82,30	41,794	,398
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	82,93	38,298	,531
66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.	82,43	39,693	,529
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	82,43	40,530	,547
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	82,93	43,972	-,036

Estadísticos total-elemento

	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
4. Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	.	,828
22. Coloca toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	.	,821
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	.	,817
27. Dirige su atención hacia fracasos o errores para mejorar lo que hacemos.	.	,820
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	.	,821

64. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen.	.	,838
3. Trata de no intervenir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	.	,835
12. Tiende a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	.	,842
17. Cree firmemente en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	.	,834
20. Cree que se debe actuar solo cuando los problemas llegan a ser verdaderamente importantes.	.	,834
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, antes de comenzar a actuar.	.	,849
65. En general no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	.	,833
5. Evita involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	.	,825
7. A veces está ausente cuando surgen problemas importantes.	.	,826
28. Suele costarle tomar decisiones.	.	,826
33. Medita detenidamente las respuestas a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	.	,833
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	.	,825
66. En general prefiere no tener que tomar decisiones.	.	,826
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	.	,827
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	.	,853

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
87,07	44,158	6,645	20

ANEXO N° 5: Estadísticos descriptivos de análisis tipos de liderazgo

1. Liderazgo Transformacional

Colegio 1	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Lid. Transform.	22	3,63	4,7	4,33	0,28
N válido (según lista)	22				
Colegio 2					
Lid. Transform.	23	2,68	4,74	4,1	0,45
N válido (según lista)	23				

2. Liderazgo Transaccional

Colegio 1	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Lid. Transac.	22	3,5	4,79	4,33	0,34
N válido (según lista)	22				
Colegio 2					
Lid. Transac.	23	3,36	4,71	4,17	0,34
N válido (según lista)	23				

3. Liderazgo Correctivo/Evitador

Colegio 1	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Lid. Correct/Evit.	22	3,25	3,83	3,52	0,15
N válido (según lista)	22				
Colegio 2					
Lid. Correct/Evit.	23	3,04	3,85	3,48	0,21
N válido (según lista)	23				

ANEXO Nº 6: Estadísticos descriptivos Dimensiones de Cultura

Estadísticos descriptivos Dimensiones Colegio Alta Cumbre

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Dimensión 1: Características Dominantes	22	3,25	5,00	4,0114	,53717
Dimensión 2: Liderazgo Organizacional	22	3,50	5,00	3,9964	,38859
Dimensión 3: Gestión de Empleados	22	3,25	5,00	3,9205	,45242
Dimensión 4: Cohesión Organizacional	22	3,25	5,00	4,1668	,45626
Dimensión 5: Énfasis Estratégico	22	3,25	4,75	3,9886	,44640
Dimensión 6: Criterios de Éxito	22	3,25	4,50	3,9205	,33082
N válido (según lista)	22				

Estadísticos descriptivos Dimensiones Liceo Bicentenario Zapallar

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Dimensión 1: Características Dominantes	23	2,75	4,50	3,7174	,44149
Dimensión 2: Liderazgo Organizacional	23	1,75	4,75	3,2609	,68040
Dimensión 3: Gestión de Empleados	23	2,25	5,00	3,7174	,69619
Dimensión 4: Cohesión Organizacional	23	2,00	4,75	3,4674	,63650
Dimensión 5: Énfasis Estratégico	23	2,50	4,75	3,5400	,54729
Dimensión 6: Criterios de Éxito	23	2,00	4,75	3,4057	,69851
N válido (según lista)	23				