

ANEXOS

ANEXO 1

CRITERIOS Y SUBCRITERIOS DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

	Criterio	Subcriterio
Agentes facilitadores	1. Liderazgo	1a) Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia.
		1b) Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
		1c) Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad.
		1d) Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.
		1e) Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.
	2. Política y estrategia	2a) La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.
		2b) La política y la estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.
		2c) La política y la estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.
		2d) La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.
	3. Personas	3a) Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.
		3b) Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.
		3c) Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.
		3d) Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.
		3e) Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.
	4. Alianzas y recursos	4a) Gestión de las alianzas externas.
		4b) Gestión de los recursos económicos y financieros.
		4c) Gestión de los edificios, equipos y materiales.
		4d) Gestión de la tecnología.
		4e) Gestión de la información y del conocimiento.
	5. Procesos	5a) Diseño y gestión sistemática de los procesos.
		5b) Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.
		5c) Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
		5d) Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.
		5e) Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

Resultados	6. Resultados en los clientes	6a) Medidas de percepción.
		6b) Indicadores de rendimiento.
	7. Resultados en las personas	7a) Medidas de percepción.
		7b) Indicadores de rendimiento.
	8. Resultados en la sociedad	8a) Medidas de percepción.
		8b) Indicadores de rendimiento.
	9. Resultados clave	9a) Resultados clave del rendimiento de la organización.
		9b) Indicadores clave del rendimiento de la organización.

ANEXO 2

ENCUESTA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EINA

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

E-mail remitido al PDI de la EINA:

Buenos días:

Soy Rafael Llovet, estoy realizando mi PFC enfocado a la excelencia de las organizaciones con la profesora Marta García en el Departamento de Dirección y Organización de Empresas (Escuela de Ingeniería y Arquitectura, Universidad de Zaragoza). Le agradecería que rellenase este cuestionario anónimo.

No le llevará más de tres minutos.

Muchas gracias.

0. Yo soy:

- ☐ Catedrático
- ☐ Profesor titular
- ☐ Profesor Asociado
- ☐ Profesor Colaborador
- ☐ Profesor ayudante Doctor Adjunto
- ☐ Profesor ayudante Doctor Agregado
- ☐ Profesor Emérito
- ☐ Profesor Visitante
- ☐ Becario
- ☐ Profesor Contratado Doctor

CONDICIONES DE TRABAJO

1. Las condiciones ambientales en las que desarrollo mi trabajo me parecen:

- ☐ Muy adecuadas
- ☐ Adecuadas
- ☐ Inadecuadas
- ☐ Muy inadecuadas
- ☐ Sin opinión

2. Las condiciones y medidas de seguridad, para evitar riesgos para mi salud, en las que desarrollo mi trabajo me parecen:

- ☐ Muy adecuadas
- ☐ Adecuadas
- ☐ Inadecuadas
- ☐ Muy inadecuadas
- ☐ Sin opinión

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

3. Las condiciones relativas al horario, las vacaciones, los permisos... considero que son:

- ☐ Muy adecuadas
- ☐ Adecuadas
- ☐ Inadecuadas
- ☐ Muy inadecuadas
- ☐ Sin opinión

FORMACIÓN

4. La formación que recibo para realizar mi trabajo me parece:

- ☐ Muy adecuada
- ☐ Adecuada
- ☐ Inadecuada
- ☐ Muy inadecuada
- ☐ Sin opinión

5. Las posibilidades de formación que se me ofrecen para mi desarrollo profesional me parecen:

- ☐ Muy adecuadas
- ☐ Adecuadas
- ☐ Inadecuadas
- ☐ Muy inadecuadas
- ☐ Sin opinión

6. La respuesta ante mis peticiones de formación es:

- ☐ Muy buena
- ☐ Buena
- ☐ Mala
- ☐ Muy mala
- ☐ Sin opinión

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

PROMOCIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

7. Con respecto al trabajo que desempeño, estoy:

- ☐ Muy satisfecho
- ☐ Satisfecho
- ☐ Insatisfecho
- ☐ Muy insatisfecho
- ☐ Sin opinión

8. En mi puesto de trabajo, el grado de aprovechamiento de mi capacidad profesional es:

- ☐ Muy alto
- ☐ Alto
- ☐ Bajo
- ☐ Muy bajo
- ☐ Sin opinión

9. En mi puesto de trabajo, mis expectativas de promoción o desarrollo profesional están:

- ☐ Muy satisfechas
- ☐ Satisfechas
- ☐ Insatisfechas
- ☐ Muy insatisfechas
- ☐ Sin opinión

RECONOCIMIENTO

10. En mi departamento, el reconocimiento de mi trabajo es:

- ☐ Muy alto
- ☐ Alto
- ☐ Bajo
- ☐ Muy bajo
- ☐ Sin opinión

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

11. El reconocimiento de las personas en función del cumplimiento de sus responsabilidades es:

- ☐ Muy alto
- ☐ Alto
- ☐ Bajo
- ☐ Muy bajo
- ☐ Sin opinión

RETRIBUCIÓN

12. La retribución que recibo por el trabajo desarrollado es:

- ☐ Muy adecuada
- ☐ Adecuada
- ☐ Inadecuada
- ☐ Muy inadecuada
- ☐ Sin opinión

13. La retribución que recibo en relación con el resto de categorías es:

- ☐ Muy adecuada
- ☐ Adecuada
- ☐ Inadecuada
- ☐ Muy inadecuada
- ☐ Sin opinión

14. La retribución que recibo en relación con otros sectores es:

- ☐ Muy adecuada
- ☐ Adecuada
- ☐ Inadecuada
- ☐ Muy inadecuada
- ☐ Sin opinión

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

RELACIÓN JERÁRQUICA

15. La capacitación de mi superior directo para ejercer sus funciones organizativas me parece:

- ☐ Muy adecuada
- ☐ Adecuada
- ☐ Inadecuada
- ☐ Muy inadecuada
- ☐ Sin opinión

16. El trato personal que recibo por parte de mi superior directo me parece:

- ☐ Muy adecuado
- ☐ Adecuado
- ☐ Inadecuado
- ☐ Muy inadecuado
- ☐ Sin opinión

17. La relación profesional con mi superior directo me parece:

- ☐ Muy positiva
- ☐ Positiva
- ☐ Negativa
- ☐ Muy negativa
- ☐ Sin opinión

PARTICIPACIÓN

18. Las posibilidades que tengo de participar en la mejora del funcionamiento de la unidad son:

- ☐ Muy altas
- ☐ Altas
- ☐ Bajas
- ☐ Muy bajas
- ☐ Sin opinión

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

19. Mi superior directo discute los proyectos que afectan a la unidad con:

- ☐ Mucha frecuencia
- ☐ Media frecuencia
- ☐ Poca frecuencia
- ☐ Nunca
- ☐ Sin opinión

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO

20. Mi grado de conocimiento de la estructura, las unidades y las actividades de la EINA es:

- ☐ Muy alto
- ☐ Alto
- ☐ Bajo
- ☐ Muy bajo
- ☐ Sin opinión

21. La organización del trabajo en el departamento me parece:

- ☐ Muy adecuada
- ☐ Adecuada
- ☐ Inadecuada
- ☐ Muy inadecuada
- ☐ Sin opinión

22. La coordinación entre los distintos departamentos me parece:

- ☐ Muy adecuada
- ☐ Adecuada
- ☐ Inadecuada
- ☐ Muy inadecuada
- ☐ Sin opinión

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

COMPAÑERISMO

23. La relación entre compañeros y el ambiente de trabajo en el departamento me parece:

- ☐ Muy bueno
- ☐ Bueno
- ☐ Malo
- ☐ Muy malo
- ☐ Sin opinión

24. La relación entre compañeros y el ambiente de trabajo entre distintos departamentos me parece:

- ☐ Muy bueno
- ☐ Bueno
- ☐ Malo
- ☐ Muy malo
- ☐ Sin opinión

COMUNICACIÓN INTERNA

25. La información que recibo para la correcta ejecución de mi trabajo me parece:

- ☐ Muy adecuada
- ☐ Adecuada
- ☐ Inadecuada
- ☐ Muy inadecuada
- ☐ Sin opinión

26. La información que recibo sobre las decisiones tomadas por la dirección con repercusión en el trabajador me parece:

- ☐ Muy adecuada
- ☐ Adecuada
- ☐ Inadecuada
- ☐ Muy inadecuada
- ☐ Sin opinión

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

27. La repercusión que tienen las sugerencias/aportaciones que hago para la mejora del departamento me parece:

- ☐ Muy alta
- ☐ Alta
- ☐ Baja
- ☐ Muy baja
- ☐ Sin opinión

CONOCIMIENTO E IDENTIFICACIÓN CON LOS OBJETIVOS

28. Los objetivos y planes de actuación del departamento me parecen:

- ☐ Muy adecuados
- ☐ Adecuados
- ☐ Inadecuados
- ☐ Muy inadecuados
- ☐ Sin opinión

29. Mi nivel de conocimiento sobre los objetivos, proyectos y resultados me parece:

- ☐ Muy adecuado
- ☐ Adecuado
- ☐ Inadecuado
- ☐ Muy inadecuado
- ☐ Sin opinión

DIRECCIÓN

30. Considero a mi jefe como un modelo y confío en él:

- ☐ Siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ Alguna vez
- ☐ Nunca
- ☐ Sin opinión

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

31. Mi jefe infunde en mí una motivación para el trabajo de grupo y la búsqueda de éxitos colectivos:

- ☐ Muy alta
- ☐ Alta
- ☐ Baja
- ☐ Muy baja
- ☐ Sin opinión

32. Mi jefe me estimula a tener ideas creativas sin criticarlas por ser diferentes a las suyas:

- ☐ Siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ Alguna vez
- ☐ Nunca
- ☐ Sin opinión

33. La consideración individual de mi jefe, preocupándose por mi desarrollo personal, me parece:

- ☐ Muy adecuado
- ☐ Adecuado
- ☐ Inadecuado
- ☐ Muy inadecuado
- ☐ Sin opinión

ANEXO 3

INDICADORES

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

VARIABLES	INDICADORES	CÓDIGO
CONDICIONES DE TRABAJO	Las condiciones ambientales en las que desarrollo mi trabajo me parecen:	CONDTRA1
	Las condiciones y medidas de seguridad, para evitar riesgos para mi salud, en las que desarrollo mi trabajo me parecen:	CONDTRA2
	Las condiciones relativas al horario, las vacaciones, los permisos... considero que son:	CONDTRA3
FORMACIÓN	La formación que recibo para realizar mi trabajo me parece:	FORM1
	Las posibilidades de formación que se me ofrecen para mi desarrollo profesional me parecen:	FORM2
	La respuesta ante mis peticiones de formación es:	FORM3
PROMOCIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	Con respecto al trabajo que desempeño, estoy:	DESPROF1
	En mi puesto de trabajo, el grado de aprovechamiento de mi capacidad profesional es:	DESPROF2
	En mi puesto de trabajo, mis expectativas de promoción o desarrollo profesional están:	DESPROF3
RECONOCIMIENTO	En mi departamento, el reconocimiento de mi trabajo es:	RECON1
	El reconocimiento de las personas en función del cumplimiento de sus responsabilidades es:	RECON2
RETRIBUCIÓN	La retribución que recibo por el trabajo desarrollado es:	RETRI1
	La retribución que recibo en relación con el resto de categorías es:	RETRI2
	La retribución que recibo en relación con otros sectores es:	RETRI3
RELACIÓN JERÁRQUICA	La capacitación de mi superior directo para ejercer sus funciones organizativas me parece:	JERAR1
	El trato personal que recibo por parte de mi superior directo me parece:	JERAR2
	La relación profesional con mi superior directo me parece:	JERAR3
PARTICIPACIÓN	Las posibilidades que tengo de participar en la mejora del funcionamiento de la unidad son:	PARTI1
	Mi superior directo discute los proyectos que afectan a la unidad con:	PARTI2
ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO	Mi grado de conocimiento de la estructura, las unidades y las actividades de la EINA es:	ORG1
	La organización del trabajo en el departamento me parece:	ORG2
	La coordinación entre los distintos departamentos me parece:	ORG3
COMPAÑERISMO	La relación entre compañeros y el ambiente de trabajo en el departamento me parece:	COMP1

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

	La relación entre compañeros y el ambiente de trabajo entre distintos departamentos me parece:	COMP2
COMUNICACIÓN INTERNA	La información que recibo para la correcta ejecución de mi trabajo me parece:	COMINT1
	La información que recibo sobre las decisiones tomadas por la dirección con repercusión en el trabajador me parece:	COMINT2
	La repercusión que tienen las sugerencias/aportaciones que hago para la mejora del departamento me parece:	COMINT3
CONOCIMIENTO E IDENTIFICACIÓN CON LOS OBJETIVOS	Los objetivos y planes de actuación del departamento me parecen:	IDENOBJ1
	Mi nivel de conocimiento sobre los objetivos, proyectos y resultados me parece:	IDENOBJ2
LIDERAZGO	Considero a mi jefe como un modelo y confío en él:	LID1
	Mi jefe infunde en mí una motivación para el trabajo de grupo y la búsqueda de éxitos colectivos:	LID2
	Mi jefe me estimula a tener ideas creativas sin criticarlas por ser diferentes a las suyas:	LID3
	La consideración individual de mi jefe, preocupándose por mi desarrollo personal, me parece:	LID4

ANEXO 4

TABLAS DEL ANÁLISIS DESCRIPTIVO

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

VARIABLES	INDICADOR		Medias	Orden
CONDICIONES DE TRABAJO	CONDTRA1	2,99	3,037	2 ^a
	CONDTRA2	2,89		
	CONDTRA3	3,23		
FORMACIÓN	FORM1	2,72	2,787	5 ^a
	FORM2	2,76		
	FORM3	2,88		
PROMOCIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	DESPROF1	3,22	2,937	4 ^a
	DESPROF2	2,97		
	DESPROF3	2,62		
RECONOCIMIENTO	RECON1	2,77	2,590	10 ^a
	RECON2	2,41		
RETRIBUCIÓN	RETRI1	2,46	2,343	12 ^a
	RETRI2	2,47		
	RETRI3	2,10		
RELACIÓN JERÁRQUICA	JERAR1	3,00	3,143	1 ^a
	JERAR2	3,22		
	JERAR3	3,21		
PARTICIPACIÓN	PARTI1	2,55	2,670	8 ^a
	PARTI2	2,79		
ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO	ORG1	2,57	2,457	11 ^a
	ORG2	2,76		
	ORG3	2,04		
COMPAÑERISMO	COMP1	3,13	2,975	3 ^a
	COMP2	2,82		
COMUNICACIÓN INTERNA	COMINT1	2,88	2,630	9 ^a
	COMINT2	2,74		
	COMINT3	2,27		
CONOCIMIENTO E IDENTIFICACIÓN CON LOS OBJETIVOS	IDENOBJ1	2,78	2,730	7 ^a
	IDENOBJ2	2,68		
LIDERAZGO	LID1	2,75	2,780	6 ^a
	LID2	2,75		
	LID3	2,74		
	LID4	2,88		

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

MEDIAS DE CADA INDICADOR POR CATEGORÍA DE PROFESOR:

CONDTRA1	Yo soy:	PARTI1	Yo soy:
3,24	Catedrático	2,82	Catedrático
2,67	Profesor Contratado Doctor	2,67	Profesor Contratado Doctor
3,00	Profesor Emérito	2,00	Profesor Emérito
2,94	Profesor titular	2,65	Profesor titular
3,07	Becario	2,57	Becario
3,03	Profesor Asociado	2,47	Profesor Asociado
3,00	Profesor ayudante Doctor Adjunto	2,00	Profesor ayudante Doctor Adjunto
2,50	Profesor ayudante Doctor Agregado	2,50	Profesor ayudante Doctor Agregado
2,86	Profesor Colaborador	2,00	Profesor Colaborador
CONDTRA2	Yo soy:	PARTI2	Yo soy:
2,88	Catedrático	2,71	Catedrático
2,50	Profesor Contratado Doctor	3,50	Profesor Contratado Doctor
2,50	Profesor Emérito	2,00	Profesor Emérito
2,85	Profesor titular	2,78	Profesor titular
3,00	Becario	3,00	Becario
2,97	Profesor Asociado	2,75	Profesor Asociado
3,00	Profesor ayudante Doctor Adjunto	2,20	Profesor ayudante Doctor Adjunto
3,00	Profesor ayudante Doctor Agregado	3,00	Profesor ayudante Doctor Agregado
2,86	Profesor Colaborador	2,71	Profesor Colaborador
CONDTRA3	Yo soy:	ORG1	Yo soy:
3,41	Catedrático	3,06	Catedrático
2,83	Profesor Contratado Doctor	3,00	Profesor Contratado Doctor
3,00	Profesor Emérito	3,00	Profesor Emérito
3,20	Profesor titular	2,74	Profesor titular
3,33	Becario	2,07	Becario
3,16	Profesor Asociado	2,25	Profesor Asociado
3,40	Profesor ayudante Doctor Adjunto	2,50	Profesor ayudante Doctor Adjunto
4,00	Profesor ayudante Doctor Agregado	3,00	Profesor ayudante Doctor Agregado
3,00	Profesor Colaborador	2,43	Profesor Colaborador
FORM1	Yo soy:	ORG2	Yo soy:
2,59	Catedrático	2,88	Catedrático
2,50	Profesor Contratado Doctor	2,83	Profesor Contratado Doctor
2,50	Profesor Emérito	2,50	Profesor Emérito
2,72	Profesor titular	2,73	Profesor titular
2,87	Becario	2,70	Becario
2,53	Profesor Asociado	2,84	Profesor Asociado
3,00	Profesor ayudante Doctor Adjunto	2,80	Profesor ayudante Doctor Adjunto
2,50	Profesor ayudante Doctor Agregado	2,00	Profesor ayudante Doctor Agregado
3,14	Profesor Colaborador	3,00	Profesor Colaborador

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

FORM2	Yo soy:	ORG3	Yo soy:
2,88	Catedrático	2,12	Catedrático
2,33	Profesor Contratado Doctor	1,67	Profesor Contratado Doctor
3,00	Profesor Emérito	2,00	Profesor Emérito
2,73	Profesor titular	1,93	Profesor titular
3,03	Becario	2,17	Becario
2,59	Profesor Asociado	2,31	Profesor Asociado
3,00	Profesor ayudante Doctor Adjunto	1,70	Profesor ayudante Doctor Adjunto
2,50	Profesor ayudante Doctor Agregado	2,00	Profesor ayudante Doctor Agregado
2,29	Profesor Colaborador	2,14	Profesor Colaborador
FORM3	Yo soy:	COMP1	Yo soy:
2,88	Catedrático	3,12	Catedrático
2,67	Profesor Contratado Doctor	3,17	Profesor Contratado Doctor
3,00	Profesor Emérito	2,50	Profesor Emérito
2,85	Profesor titular	2,96	Profesor titular
3,00	Becario	3,37	Becario
2,84	Profesor Asociado	3,41	Profesor Asociado
3,10	Profesor ayudante Doctor Adjunto	2,90	Profesor ayudante Doctor Adjunto
3,00	Profesor ayudante Doctor Agregado	3,00	Profesor ayudante Doctor Agregado
2,71	Profesor Colaborador	3,43	Profesor Colaborador
DESPROF1	Yo soy:	COMP2	Yo soy:
3,35	Catedrático	2,88	Catedrático
3,00	Profesor Contratado Doctor	2,83	Profesor Contratado Doctor
3,00	Profesor Emérito	3,00	Profesor Emérito
3,26	Profesor titular	2,76	Profesor titular
3,07	Becario	2,77	Becario
3,28	Profesor Asociado	3,00	Profesor Asociado
3,40	Profesor ayudante Doctor Adjunto	2,90	Profesor ayudante Doctor Adjunto
3,00	Profesor ayudante Doctor Agregado	2,50	Profesor ayudante Doctor Agregado
3,00	Profesor Colaborador	2,86	Profesor Colaborador
DESPROF2	Yo soy:	COMINT1	Yo soy:
3,29	Catedrático	2,88	Catedrático
3,17	Profesor Contratado Doctor	2,67	Profesor Contratado Doctor
3,00	Profesor Emérito	3,00	Profesor Emérito
2,96	Profesor titular	2,83	Profesor titular
2,93	Becario	2,90	Becario
2,81	Profesor Asociado	2,97	Profesor Asociado
3,10	Profesor ayudante Doctor Adjunto	3,00	Profesor ayudante Doctor Adjunto
3,00	Profesor ayudante Doctor Agregado	3,00	Profesor ayudante Doctor Agregado
2,86	Profesor Colaborador	3,00	Profesor Colaborador

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

DESPROF3	Yo soy:	COMINT2	Yo soy:
3,29	Catedrático	2,76	Catedrático
2,83	Profesor Contratado Doctor	2,83	Profesor Contratado Doctor
3,00	Profesor Emérito	3,00	Profesor Emérito
2,70	Profesor titular	2,76	Profesor titular
2,30	Becario	2,67	Becario
2,41	Profesor Asociado	2,84	Profesor Asociado
2,60	Profesor ayudante Doctor Adjunto	2,40	Profesor ayudante Doctor Adjunto
2,50	Profesor ayudante Doctor Agregado	3,00	Profesor ayudante Doctor Agregado
2,14	Profesor Colaborador	2,71	Profesor Colaborador
RECON1	Yo soy:	COMINT3	Yo soy:
3,24	Catedrático	2,71	Catedrático
3,00	Profesor Contratado Doctor	2,33	Profesor Contratado Doctor
2,50	Profesor Emérito	2,00	Profesor Emérito
2,65	Profesor titular	2,16	Profesor titular
2,77	Becario	2,33	Becario
2,91	Profesor Asociado	2,41	Profesor Asociado
2,70	Profesor ayudante Doctor Adjunto	1,90	Profesor ayudante Doctor Adjunto
2,50	Profesor ayudante Doctor Agregado	2,00	Profesor ayudante Doctor Agregado
2,71	Profesor Colaborador	2,29	Profesor Colaborador
RECON2	Yo soy:	IDENOBJ1	Yo soy:
2,65	Catedrático	2,76	Catedrático
2,50	Profesor Contratado Doctor	3,17	Profesor Contratado Doctor
2,50	Profesor Emérito	2,00	Profesor Emérito
2,30	Profesor titular	2,76	Profesor titular
2,63	Becario	2,77	Becario
2,41	Profesor Asociado	2,81	Profesor Asociado
2,10	Profesor ayudante Doctor Adjunto	2,70	Profesor ayudante Doctor Adjunto
2,00	Profesor ayudante Doctor Agregado	2,50	Profesor ayudante Doctor Agregado
2,71	Profesor Colaborador	3,14	Profesor Colaborador
RETRI1	Yo soy:	IDENOBJ2	Yo soy:
3,00	Catedrático	2,76	Catedrático
2,00	Profesor Contratado Doctor	3,00	Profesor Contratado Doctor
2,50	Profesor Emérito	2,50	Profesor Emérito
2,60	Profesor titular	2,76	Profesor titular
2,33	Becario	2,53	Becario
2,09	Profesor Asociado	2,66	Profesor Asociado
2,30	Profesor ayudante Doctor Adjunto	2,50	Profesor ayudante Doctor Adjunto
3,00	Profesor ayudante Doctor Agregado	2,50	Profesor ayudante Doctor Agregado
2,14	Profesor Colaborador	2,57	Profesor Colaborador

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

RETRI2	Yo soy:	LID1	Yo soy:
2,88	Catedrático	2,71	Catedrático
2,83	Profesor Contratado Doctor	3,17	Profesor Contratado Doctor
3,00	Profesor Emérito	2,00	Profesor Emérito
2,59	Profesor titular	2,59	Profesor titular
2,30	Becario	3,07	Becario
2,03	Profesor Asociado	2,88	Profesor Asociado
2,40	Profesor ayudante Doctor Adjunto	2,70	Profesor ayudante Doctor Adjunto
3,50	Profesor ayudante Doctor Agregado	2,50	Profesor ayudante Doctor Agregado
2,14	Profesor Colaborador	3,00	Profesor Colaborador
RETRI3	Yo soy:	LID2	Yo soy:
2,53	Catedrático	2,76	Catedrático
1,33	Profesor Contratado Doctor	3,17	Profesor Contratado Doctor
2,50	Profesor Emérito	2,50	Profesor Emérito
2,22	Profesor titular	2,63	Profesor titular
1,83	Becario	3,07	Becario
2,09	Profesor Asociado	2,72	Profesor Asociado
1,70	Profesor ayudante Doctor Adjunto	2,80	Profesor ayudante Doctor Adjunto
3,00	Profesor ayudante Doctor Agregado	2,00	Profesor ayudante Doctor Agregado
1,71	Profesor Colaborador	3,00	Profesor Colaborador
JERAR1	Yo soy:	LID3	Yo soy:
2,94	Catedrático	2,65	Catedrático
3,33	Profesor Contratado Doctor	3,17	Profesor Contratado Doctor
2,00	Profesor Emérito	2,00	Profesor Emérito
2,90	Profesor titular	2,62	Profesor titular
3,17	Becario	3,10	Becario
3,19	Profesor Asociado	2,75	Profesor Asociado
2,90	Profesor ayudante Doctor Adjunto	2,80	Profesor ayudante Doctor Adjunto
2,00	Profesor ayudante Doctor Agregado	2,00	Profesor ayudante Doctor Agregado
3,14	Profesor Colaborador	2,86	Profesor Colaborador
JERAR2	Yo soy:	LID4	Yo soy:
3,00	Catedrático	2,76	Catedrático
3,33	Profesor Contratado Doctor	3,33	Profesor Contratado Doctor
2,50	Profesor Emérito	2,50	Profesor Emérito
3,18	Profesor titular	2,73	Profesor titular
3,33	Becario	3,13	Becario
3,34	Profesor Asociado	2,97	Profesor Asociado
3,10	Profesor ayudante Doctor Adjunto	2,80	Profesor ayudante Doctor Adjunto
3,50	Profesor ayudante Doctor Agregado	3,50	Profesor ayudante Doctor Agregado
3,29	Profesor Colaborador	3,00	Profesor Colaborador

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

JERAR3	Yo soy:
3,00	Catedrático
3,33	Profesor Contratado Doctor
2,50	Profesor Emérito
3,15	Profesor titular
3,43	Becario
3,34	Profesor Asociado
3,00	Profesor ayudante Doctor Adjunto
3,00	Profesor ayudante Doctor Agregado
3,29	Profesor Colaborador

DESVIACIONES TÍPICAS DE CADA INDICADOR POR CADA CATEGORÍA DE PROFESOR:

CONDTRA1	Yo soy:	PARTI1	Yo soy:
0,56	Catedrático	0,73	Catedrático
0,82	Profesor Contratado Doctor	0,82	Profesor Contratado Doctor
0,00	Profesor Emérito	1,41	Profesor Emérito
0,64	Profesor titular	0,87	Profesor titular
0,45	Becario	0,86	Becario
0,59	Profesor Asociado	0,98	Profesor Asociado
0,67	Profesor ayudante Doctor Adjunto	1,05	Profesor ayudante Doctor Adjunto
0,71	Profesor ayudante Doctor Agregado	0,71	Profesor ayudante Doctor Agregado
0,90	Profesor Colaborador	0,58	Profesor Colaborador

CONDTRA2	Yo soy:	PARTI2	Yo soy:
0,49	Catedrático	0,69	Catedrático
0,84	Profesor Contratado Doctor	0,55	Profesor Contratado Doctor
0,71	Profesor Emérito	1,41	Profesor Emérito
0,55	Profesor titular	0,82	Profesor titular
0,59	Becario	0,74	Becario
0,40	Profesor Asociado	0,76	Profesor Asociado
0,67	Profesor ayudante Doctor Adjunto	1,03	Profesor ayudante Doctor Adjunto
0,00	Profesor ayudante Doctor Agregado	0,00	Profesor ayudante Doctor Agregado
0,38	Profesor Colaborador	0,76	Profesor Colaborador

CONDTRA3	Yo soy:	ORG1	Yo soy:
0,51	Catedrático	0,83	Catedrático
0,41	Profesor Contratado Doctor	0,63	Profesor Contratado Doctor
0,00	Profesor Emérito	0,00	Profesor Emérito
0,48	Profesor titular	0,68	Profesor titular
0,76	Becario	0,64	Becario
0,51	Profesor Asociado	0,76	Profesor Asociado
0,52	Profesor ayudante Doctor Adjunto	0,71	Profesor ayudante Doctor Adjunto
0,00	Profesor ayudante Doctor Agregado	0,00	Profesor ayudante Doctor Agregado
0,58	Profesor Colaborador	0,79	Profesor Colaborador

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

FORM1	Yo soy:	ORG2	Yo soy:
0,71	Catedrático	0,70	Catedrático
0,84	Profesor Contratado Doctor	0,41	Profesor Contratado Doctor
0,71	Profesor Emérito	0,71	Profesor Emérito
0,74	Profesor titular	0,63	Profesor titular
0,73	Becario	0,60	Becario
0,76	Profesor Asociado	0,68	Profesor Asociado
0,67	Profesor ayudante Doctor Adjunto	0,42	Profesor ayudante Doctor Adjunto
0,71	Profesor ayudante Doctor Agregado	1,41	Profesor ayudante Doctor Agregado
0,69	Profesor Colaborador	0,00	Profesor Colaborador
FORM2	Yo soy:	ORG3	Yo soy:
0,86	Catedrático	0,70	Catedrático
1,03	Profesor Contratado Doctor	0,52	Profesor Contratado Doctor
0,00	Profesor Emérito	1,41	Profesor Emérito
0,85	Profesor titular	0,58	Profesor titular
0,81	Becario	0,65	Becario
0,56	Profesor Asociado	0,69	Profesor Asociado
0,67	Profesor ayudante Doctor Adjunto	0,48	Profesor ayudante Doctor Adjunto
0,71	Profesor ayudante Doctor Agregado	0,00	Profesor ayudante Doctor Agregado
0,76	Profesor Colaborador	0,90	Profesor Colaborador
FORM3	Yo soy:	COMP1	Yo soy:
0,60	Catedrático	0,60	Catedrático
0,52	Profesor Contratado Doctor	0,75	Profesor Contratado Doctor
0,00	Profesor Emérito	0,71	Profesor Emérito
0,61	Profesor titular	0,67	Profesor titular
0,64	Becario	0,61	Becario
0,51	Profesor Asociado	0,67	Profesor Asociado
0,32	Profesor ayudante Doctor Adjunto	0,74	Profesor ayudante Doctor Adjunto
0,00	Profesor ayudante Doctor Agregado	1,41	Profesor ayudante Doctor Agregado
0,76	Profesor Colaborador	0,53	Profesor Colaborador
DESPROF1	Yo soy:	COMP2	Yo soy:
0,49	Catedrático	0,33	Catedrático
0,63	Profesor Contratado Doctor	0,41	Profesor Contratado Doctor
0,00	Profesor Emérito	0,00	Profesor Emérito
0,49	Profesor titular	0,56	Profesor titular
0,69	Becario	0,68	Becario
0,58	Profesor Asociado	0,76	Profesor Asociado
0,52	Profesor ayudante Doctor Adjunto	0,57	Profesor ayudante Doctor Adjunto
1,41	Profesor ayudante Doctor Agregado	0,71	Profesor ayudante Doctor Agregado
0,58	Profesor Colaborador	0,90	Profesor Colaborador

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

DESPROF2	Yo soy:	COMINT1	Yo soy:
0,47	Catedrático	0,70	Catedrático
0,98	Profesor Contratado Doctor	0,52	Profesor Contratado Doctor
0,00	Profesor Emérito	0,00	Profesor Emérito
0,62	Profesor titular	0,54	Profesor titular
0,78	Becario	0,40	Becario
0,74	Profesor Asociado	0,59	Profesor Asociado
0,74	Profesor ayudante Doctor Adjunto	0,47	Profesor ayudante Doctor Adjunto
1,41	Profesor ayudante Doctor Agregado	0,00	Profesor ayudante Doctor Agregado
0,69	Profesor Colaborador	0,58	Profesor Colaborador
DESPROF3	Yo soy:	COMINT2	Yo soy:
0,69	Catedrático	0,75	Catedrático
0,75	Profesor Contratado Doctor	0,41	Profesor Contratado Doctor
1,41	Profesor Emérito	0,00	Profesor Emérito
0,64	Profesor titular	0,64	Profesor titular
0,84	Becario	0,61	Becario
0,84	Profesor Asociado	0,57	Profesor Asociado
0,97	Profesor ayudante Doctor Adjunto	0,70	Profesor ayudante Doctor Adjunto
0,71	Profesor ayudante Doctor Agregado	0,00	Profesor ayudante Doctor Agregado
0,69	Profesor Colaborador	0,76	Profesor Colaborador
RECON1	Yo soy:	COMINT3	Yo soy:
0,56	Catedrático	0,85	Catedrático
0,00	Profesor Contratado Doctor	0,52	Profesor Contratado Doctor
0,71	Profesor Emérito	1,41	Profesor Emérito
0,67	Profesor titular	0,66	Profesor titular
0,68	Becario	0,55	Becario
0,53	Profesor Asociado	0,61	Profesor Asociado
0,48	Profesor ayudante Doctor Adjunto	0,74	Profesor ayudante Doctor Adjunto
0,71	Profesor ayudante Doctor Agregado	1,41	Profesor ayudante Doctor Agregado
0,76	Profesor Colaborador	0,76	Profesor Colaborador
RECON2	Yo soy:	IDENOBJ1	Yo soy:
0,86	Catedrático	0,56	Catedrático
0,55	Profesor Contratado Doctor	0,41	Profesor Contratado Doctor
0,71	Profesor Emérito	1,41	Profesor Emérito
0,68	Profesor titular	0,58	Profesor titular
0,61	Becario	0,57	Becario
0,61	Profesor Asociado	0,59	Profesor Asociado
0,57	Profesor ayudante Doctor Adjunto	0,48	Profesor ayudante Doctor Adjunto
0,00	Profesor ayudante Doctor Agregado	0,71	Profesor ayudante Doctor Agregado
0,95	Profesor Colaborador	0,38	Profesor Colaborador

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

RETRI1	Yo soy:	IDENOBJ2	Yo soy:
0,50	Catedrático	0,75	Catedrático
0,63	Profesor Contratado Doctor	0,00	Profesor Contratado Doctor
0,71	Profesor Emérito	0,71	Profesor Emérito
0,66	Profesor titular	0,62	Profesor titular
0,71	Becario	0,73	Becario
0,78	Profesor Asociado	0,70	Profesor Asociado
0,67	Profesor ayudante Doctor Adjunto	0,85	Profesor ayudante Doctor Adjunto
0,00	Profesor ayudante Doctor Agregado	0,71	Profesor ayudante Doctor Agregado
0,38	Profesor Colaborador	0,98	Profesor Colaborador
RETRI2	Yo soy:	LID1	Yo soy:
0,49	Catedrático	0,59	Catedrático
0,98	Profesor Contratado Doctor	0,41	Profesor Contratado Doctor
0,00	Profesor Emérito	1,41	Profesor Emérito
0,57	Profesor titular	0,80	Profesor titular
0,65	Becario	0,78	Becario
0,59	Profesor Asociado	0,75	Profesor Asociado
0,70	Profesor ayudante Doctor Adjunto	0,67	Profesor ayudante Doctor Adjunto
0,71	Profesor ayudante Doctor Agregado	0,71	Profesor ayudante Doctor Agregado
0,69	Profesor Colaborador	0,58	Profesor Colaborador
RETRI3	Yo soy:	LID2	Yo soy:
0,80	Catedrático	0,56	Catedrático
0,52	Profesor Contratado Doctor	0,41	Profesor Contratado Doctor
0,71	Profesor Emérito	0,71	Profesor Emérito
0,69	Profesor titular	0,79	Profesor titular
0,65	Becario	0,83	Becario
0,82	Profesor Asociado	0,85	Profesor Asociado
0,48	Profesor ayudante Doctor Adjunto	0,92	Profesor ayudante Doctor Adjunto
1,41	Profesor ayudante Doctor Agregado	1,41	Profesor ayudante Doctor Agregado
0,49	Profesor Colaborador	0,58	Profesor Colaborador
JERAR1	Yo soy:	LID3	Yo soy:
0,56	Catedrático	0,70	Catedrático
0,52	Profesor Contratado Doctor	0,75	Profesor Contratado Doctor
1,41	Profesor Emérito	1,41	Profesor Emérito
0,70	Profesor titular	0,75	Profesor titular
0,79	Becario	0,84	Becario
0,64	Profesor Asociado	0,88	Profesor Asociado
0,32	Profesor ayudante Doctor Adjunto	0,79	Profesor ayudante Doctor Adjunto
1,41	Profesor ayudante Doctor Agregado	0,00	Profesor ayudante Doctor Agregado
0,38	Profesor Colaborador	0,69	Profesor Colaborador

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

JERAR2	Yo soy:	LID4	Yo soy:
0,35	Catedrático	0,56	Catedrático
0,52	Profesor Contratado Doctor	0,52	Profesor Contratado Doctor
0,71	Profesor Emérito	0,71	Profesor Emérito
0,69	Profesor titular	0,80	Profesor titular
0,76	Becario	0,78	Becario
0,60	Profesor Asociado	0,82	Profesor Asociado
0,32	Profesor ayudante Doctor Adjunto	0,92	Profesor ayudante Doctor Adjunto
0,71	Profesor ayudante Doctor Agregado	0,71	Profesor ayudante Doctor Agregado
0,49	Profesor Colaborador	1,00	Profesor Colaborador

JERAR3	Yo soy:
0,35	Catedrático
0,52	Profesor Contratado Doctor
0,71	Profesor Emérito
0,63	Profesor titular
0,68	Becario
0,55	Profesor Asociado
0,00	Profesor ayudante Doctor Adjunto
0,00	Profesor ayudante Doctor Agregado
0,49	Profesor Colaborador

MEDIAS TOTALES

Catedrático	2,89
Profesor Contratado Doctor	2,81
Becario	2,81
Profesor Asociado	2,76
Profesor titular	2,73
Profesor Colaborador	2,73
Profesor ayudante Doctor Agregado	2,71
Profesor ayudante Doctor Adjunto	2,68
Profesor Emérito	2,56

DESVIACIONES TÍPICAS TOTALES

Profesor Contratado Doctor	0,578
Catedrático	0,619
Profesor ayudante Doctor Agregado	0,621
Profesor ayudante Doctor Adjunto	0,631
Profesor Colaborador	0,648
Profesor titular	0,663
Profesor Emérito	0,664
Profesor Asociado	0,676
Becario	0,688

ANEXO 5
RESULTADOS ANÁLISIS
FIABILIDAD MODELO 1

RESULTADOS ANÁLISIS FIABILIDAD MODELO 1

CONDICIONES DE TRABAJO

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,638	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CONDTRA1	6,13	,762	,516	,437
CONDTRA2	6,22	,930	,463	,522
CONDTRA3	5,89	,976	,373	,638

FORMACIÓN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,806	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
FORM1	5,63	1,541	,664	,723
FORM2	5,60	1,311	,741	,641
FORM3	5,47	1,991	,592	,805

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

PROMOCIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,699	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DESPROF1	5,59	1,584	,499	,642
DESPROF2	5,84	1,217	,609	,484
DESPROF3	6,20	1,198	,471	,688

RECONOCIMIENTO

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,721	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RECON1	2,41	,471	,565	. ^a
RECON2	2,78	,411	,565	. ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

RETRIBUCIÓN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,783	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RETRI1	4,56	1,469	,666	,657
RETRI2	4,55	1,643	,624	,708
RETRI3	4,92	1,512	,582	,753

RELACIÓN JERÁRQUICA

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,847	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JERAR1	6,44	1,372	,590	,913
JERAR2	6,23	1,278	,765	,737
JERAR3	6,24	1,338	,810	,704

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

PARTICIPACIÓN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,731	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PART11	2,80	,639	,579	. ^a
PART12	2,56	,777	,579	. ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,339	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ORG1	4,81	1,141	,038	,599
ORG2	4,61	,995	,327	,000 ^a
ORG3	5,34	1,027	,262	,121

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

Eliminando el indicador *ORGI* por su baja correlación ítem-total corregida, queda de la siguiente forma:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,599	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ORG2	2,04	,415	,428	. ^a
ORG3	2,77	,384	,428	. ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

COMPAÑERISMO

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,565	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
COMP1	2,82	,374	,396	. ^a
COMP2	3,14	,467	,396	. ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

COMUNICACIÓN INTERNA

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,715	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
COMINT1	5,02	1,205	,590	,577
COMINT2	5,16	1,094	,528	,633
COMINT3	5,62	1,036	,503	,675

CONOCIMIENTO E IDENTIFICACIÓN CON LOS OBJETIVOS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,662	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IDENOBJ1	2,69	,464	,504	. ^a
IDENOBJ2	2,79	,318	,504	. ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

LIDERAZGO

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,864	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LID1	8,40	4,306	,685	,838
LID2	8,40	3,981	,766	,804
LID3	8,41	4,189	,688	,837
LID4	8,28	4,116	,713	,827

ANEXO 6
RESULTADOS ANÁLISIS
FIABILIDAD MODELO 2

RESULTADOS ANÁLISIS FIABILIDAD MODELO 2

CONDICIONES DE TRABAJO

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,638	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CONDTRA1	6,13	,762	,516	,437
CONDTRA2	6,22	,930	,463	,522
CONDTRA3	5,89	,976	,373	,638

COMPAÑERISMO

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,565	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
COMP1	2,82	,374	,396	. ^a
COMP2	3,14	,467	,396	. ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

RETRIBUCIÓN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,783	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RETRI1	4,56	1,469	,666	,657
RETRI2	4,55	1,643	,624	,708
RETRI3	4,92	1,512	,582	,753

RECONOCIMIENTO

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,721	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RECON1	2,41	,471	,565	. ^a
RECON2	2,78	,411	,565	. ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

PERSONAL

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,814	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
FORM1	14,45	6,130	,661	,765
FORM2	14,41	5,682	,728	,748
FORM3	14,28	7,221	,489	,803
DESPROF1	13,94	7,332	,477	,805
DESPROF2	14,19	6,427	,635	,773
DESPROF3	14,55	6,540	,491	,807

RELACIONES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,831	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JERAR1	11,80	5,458	,602	,805
JERAR2	11,59	5,368	,704	,781
JERAR3	11,60	5,518	,720	,782
PARTI1	12,25	4,901	,554	,830
PARTI2	12,02	4,902	,649	,793

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

ORGANIZACIÓN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,780	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ORG1	18,18	9,296	,120	,824
ORG2	17,99	8,032	,574	,742
ORG3	18,72	8,246	,479	,757
COMINT1	17,88	8,228	,622	,739
COMINT2	18,02	8,286	,482	,757
COMINT3	18,48	7,851	,559	,743
IDENOBJ1	17,97	8,139	,614	,738
IDENOBJ2	18,07	7,828	,562	,743

Eliminando el indicador *ORG1* por su baja correlación ítem-total corregida, queda de la siguiente forma:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,824	7

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ORG2	15,41	6,957	,598	,796
ORG3	16,15	7,109	,516	,810
COMINT1	15,30	7,109	,663	,788
COMINT2	15,44	7,264	,481	,815
COMINT3	15,91	6,797	,577	,800
IDENOBJ1	15,39	7,018	,656	,788
IDENOBJ2	15,49	6,954	,522	,810

LIDERAZGO

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,864	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LID1	8,40	4,306	,685	,838
LID2	8,40	3,981	,766	,804
LID3	8,41	4,189	,688	,837
LID4	8,28	4,116	,713	,827

ANEXO 7
RESULTADOS ANÁLISIS
FIABILIDAD MODELO 3

RESULTADOS ANÁLISIS FIABILIDAD MODELO 3

CONDICIONES DE TRABAJO

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,638	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CONDTRA1	6,13	,762	,516	,437
CONDTRA2	6,22	,930	,463	,522
CONDTRA3	5,89	,976	,373	,638

FORMACIÓN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,806	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
FORM1	5,63	1,541	,664	,723
FORM2	5,60	1,311	,741	,641
FORM3	5,47	1,991	,592	,805

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

PROMOCIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,699	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DESPROF1	5,59	1,584	,499	,642
DESPROF2	5,84	1,217	,609	,484
DESPROF3	6,20	1,198	,471	,688

RECONOCIMIENTO

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,721	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RECON1	2,41	,471	,565	. ^a
RECON2	2,78	,411	,565	. ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

RETRIBUCIÓN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,783	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RETRI1	4,56	1,469	,666	,657
RETRI2	4,55	1,643	,624	,708
RETRI3	4,92	1,512	,582	,753

RELACIÓN JERÁRQUICA

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,847	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JERAR1	6,44	1,372	,590	,913
JERAR2	6,23	1,278	,765	,737
JERAR3	6,24	1,338	,810	,704

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

PARTICIPACIÓN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,731	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PART11	2,80	,639	,579	. ^a
PART12	2,56	,777	,579	. ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,339	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ORG1	4,81	1,141	,038	,599
ORG2	4,61	,995	,327	,000 ^a
ORG3	5,34	1,027	,262	,121

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

Eliminando el indicador *ORGI* por su baja correlación ítem-total corregida, queda de la siguiente forma:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,599	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ORG2	2,04	,415	,428	. ^a
ORG3	2,77	,384	,428	. ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

COMPAÑERISMO

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,565	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
COMP1	2,82	,374	,396	. ^a
COMP2	3,14	,467	,396	. ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

COMUNICACIÓN INTERNA

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,715	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
COMINT1	5,02	1,205	,590	,577
COMINT2	5,16	1,094	,528	,633
COMINT3	5,62	1,036	,503	,675

CONOCIMIENTO E IDENTIFICACIÓN CON LOS OBJETIVOS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,662	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IDENOBJ1	2,69	,464	,504	. ^a
IDENOBJ2	2,79	,318	,504	. ^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

LIDERAZGO

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,864	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LID1	8,40	4,306	,685	,838
LID2	8,40	3,981	,766	,804
LID3	8,41	4,189	,688	,837
LID4	8,28	4,116	,713	,827

CLIMA ORGANIZACIONAL

Al ser una variable formada por un solo indicador, no es posible hacer el análisis de fiabilidad.

ANEXO 8

RESULTADOS ANÁLISIS FACTORIAL MODELO 1

RESULTADOS ANÁLISIS FACTORIAL MODELO 1

CONDICIONES DE TRABAJO

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,621
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	74,439
	Df	3
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
CONDTRA1	1,000	,672
CONDTRA2	1,000	,604
CONDTRA3	1,000	,467

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,744	58,148	58,148	1,744	58,148	58,148
2	,739	24,622	82,770			
3	,517	17,230	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
CONDTRA1	,820
CONDTRA2	,777
CONDTRA3	,684

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

Si se elimina el indicador *CONDTRA3* por su baja comunalidad, los resultados quedarían de la siguiente manera:

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	46,376
	df	1
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
CONDTRA1	1,000	,736
CONDTRA2	1,000	,736

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,473	73,628	73,628	1,473	73,628	73,628
2	,527	26,372	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
CONDTRA1	,858
CONDTRA2	,858

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

FORMACIÓN

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,679
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	195,229
	df	3
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
FORM1	1,000	,721
FORM2	1,000	,804
FORM3	1,000	,648

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,173	72,442	72,442	2,173	72,442	72,442
2	,525	17,488	89,931			
3	,302	10,069	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
FORM1	,849
FORM2	,897
FORM3	,805

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

PROMOCIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,638
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	111,185
	df	3
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
DESPROF1	1,000	,615
DESPROF2	1,000	,734
DESPROF3	1,000	,554

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,904	63,456	63,456	1,904	63,456	63,456
2	,667	22,246	85,701			
3	,429	14,299	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
DESPROF1	,784
DESPROF2	,857
DESPROF3	,744

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

RECONOCIMIENTO

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	70,595
	df	1
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
RECON1	1,000	,783
RECON2	1,000	,783

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,565	78,256	78,256	1,565	78,256	78,256
2	,435	21,744	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
RECON1	,885
RECON2	,885

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

RETRIBUCIÓN

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,694
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	160,405
	df	3
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
RETRI1	1,000	,747
RETRI2	1,000	,703
RETRI3	1,000	,651

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,100	69,989	69,989	2,100	69,989	69,989
2	,515	17,180	87,169			
3	,385	12,831	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
RETRI1	,864
RETRI2	,838
RETRI3	,807

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

RELACIÓN JERÁRQUICA

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,662
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	308,075
	df	3
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
JERAR1	1,000	,622
JERAR2	1,000	,837
JERAR3	1,000	,868

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,328	77,598	77,598	2,328	77,598	77,598
2	,518	17,258	94,855			
3	,154	5,145	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
JERAR1	,789
JERAR2	,915
JERAR3	,932

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

PARTICIPACIÓN

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	74,863
	df	1
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
PARTI1	1,000	,789
PARTI2	1,000	,789

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,579	78,940	78,940	1,579	78,940	78,940
2	,421	21,060	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
PARTI1	,888
PARTI2	,888

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,496
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	38,070
	df	3
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
ORG1	1,000	,993
ORG2	1,000	,717
ORG3	1,000	,723

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,433	47,771	47,771	1,433	47,771	47,771
2	1,000	33,336	81,108	1,000	33,336	81,108
3	,567	18,892	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
ORG1	,128	,988
ORG2	,847	,001
ORG3	,837	-,152

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

a. 2 components extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

Eliminando el indicador *ORGI* por formar un segundo factor, los resultados quedan de la siguiente manera:

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,500
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	37,164
df	1
Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
ORG2	1,000	,714
ORG3	1,000	,714

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,428	71,409	71,409	1,428	71,409	71,409
2	,572	28,591	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
ORG2	,845
ORG3	,845

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

COMPañERISMO

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	31,324
	df	1
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
COMP1	1,000	,698
COMP2	1,000	,698

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,396	69,807	69,807	1,396	69,807	69,807
2	,604	30,193	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
COMP1	,836
COMP2	,836

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

COMUNICACIÓN INTERNA

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,671
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	112,120
	df	3
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
COMINT1	1,000	,698
COMINT2	1,000	,637
COMINT3	1,000	,598

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,933	64,436	64,436	1,933	64,436	64,436
2	,597	19,913	84,350			
3	,470	15,650	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
COMINT1	,835
COMINT2	,798
COMINT3	,773

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

CONOCIMIENTO E IDENTIFICACIÓN CON LOS OBJETIVOS

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	53,809
	df	1
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
IDENOBJ1	1,000	,752
IDENOBJ2	1,000	,752

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,504	75,207	75,207	1,504	75,207	75,207
2	,496	24,793	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
IDENOBJ1	,867
IDENOBJ2	,867

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

LIDERAZGO

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,820
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	340,067
	df	6
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
LID1	1,000	,679
LID2	1,000	,772
LID3	1,000	,681
LID4	1,000	,711

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,843	71,086	71,086	2,843	71,086	71,086
2	,469	11,727	82,813			
3	,382	9,544	92,357			
4	,306	7,643	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

Component Matrix^a

	Component
	1
LID1	,824
LID2	,879
LID3	,825
LID4	,843

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

ANEXO 9
RESULTADOS ANÁLISIS
FACTORIAL MODELO 2

RESULTADOS ANÁLISIS FACTORIAL MODELO 2

CONDICIONES DE TRABAJO

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,621
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	74,439
	df	3
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
CONDTRA1	1,000	,672
CONDTRA2	1,000	,604
CONDTRA3	1,000	,467

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,744	58,148	58,148	1,744	58,148	58,148
2	,739	24,622	82,770			
3	,517	17,230	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
CONDTRA1	,820
CONDTRA2	,777
CONDTRA3	,684

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

Si se elimina el indicador *CONDTRA3* por su baja comunalidad, los resultados quedarían de la siguiente manera:

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	46,376
	df	1
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
CONDTRA1	1,000	,736
CONDTRA2	1,000	,736

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,473	73,628	73,628	1,473	73,628	73,628
2	,527	26,372	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
CONDTRA1	,858
CONDTRA2	,858

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

COMPañERISMO

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	31,324
	df	1
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
COMP1	1,000	,698
COMP2	1,000	,698

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,396	69,807	69,807	1,396	69,807	69,807
2	,604	30,193	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
COMP1	,836
COMP2	,836

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

RETRIBUCIÓN

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,694
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	160,405
	df	3
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
RETRI1	1,000	,747
RETRI2	1,000	,703
RETRI3	1,000	,651

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,100	69,989	69,989	2,100	69,989	69,989
2	,515	17,180	87,169			
3	,385	12,831	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
RETRI1	,864
RETRI2	,838
RETRI3	,807

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

Component Matrix^a

	Component
	1
RETRI1	,864
RETRI2	,838
RETRI3	,807

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components extracted.

RECONOCIMIENTO

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	70,595
	df	1
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
RECON1	1,000	,783
RECON2	1,000	,783

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,565	78,256	78,256	1,565	78,256	78,256
2	,435	21,744	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

Component Matrix^a

	Component
	1
RECON1	,885
RECON2	,885

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

PERSONAL

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,800
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	386,407
	df
	15
	Sig.
	,000

Communalities

	Initial	Extraction
FORM1	1,000	,692
FORM2	1,000	,797
FORM3	1,000	,764
DESPROF1	1,000	,622
DESPROF2	1,000	,718
DESPROF3	1,000	,551

Extraction Method: Principal Component Analysis.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,140	52,341	52,341	3,140	52,341	52,341
2	1,003	16,719	69,060	1,003	16,719	69,060
3	,682	11,370	80,431			
4	,481	8,023	88,454			
5	,410	6,841	95,295			
6	,282	4,705	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
FORM1	,795	-,246
FORM2	,844	-,289
FORM3	,643	-,592
DESPROF1	,624	,483
DESPROF2	,766	,362
DESPROF3	,638	,380

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Eliminando el indicador FORM3 por crear dos factores diferentes, los resultados serían:

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,775
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	301,286
	df	10
	Sig.	,000

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

Communalities

	Initial	Extraction
FORM1	1,000	,605
FORM2	1,000	,652
DESPROF1	1,000	,440
DESPROF2	1,000	,653
DESPROF3	1,000	,472

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,821	56,424	56,424	2,821	56,424	56,424
2	,796	15,919	72,343			
3	,652	13,039	85,382			
4	,415	8,306	93,688			
5	,316	6,312	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
FORM1	,778
FORM2	,807
DESPROF1	,663
DESPROF2	,808
DESPROF3	,687

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

Si se elimina el indicador *DESPROF1* por su baja comunalidad, los resultados serían los siguientes:

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,745
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	235,930
df	6
Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
FORM1	1,000	,660
FORM2	1,000	,720
DESPROF2	1,000	,611
DESPROF3	1,000	,495

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,487	62,169	62,169	2,487	62,169	62,169
2	,696	17,395	79,564			
3	,498	12,457	92,022			
4	,319	7,978	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

Component Matrix^a

	Component
	1
FORM1	,812
FORM2	,849
DESPROF2	,782
DESPROF3	,704

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Se acepta la baja comunalidad del indicador *DESPROF3* por ser muy cercana al valor límite.

RELACIONES

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,767
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	458,003
	df	10
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
JERAR1	1,000	,574
JERAR2	1,000	,736
JERAR3	1,000	,750
PARTI1	1,000	,465
PARTI2	1,000	,584

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,109	62,184	62,184	3,109	62,184	62,184
2	,817	16,338	78,523			
3	,517	10,331	88,853			
4	,404	8,079	96,932			
5	,153	3,068	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
JERAR1	,757
JERAR2	,858
JERAR3	,866
PARTI1	,682
PARTI2	,764

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components extracted.

Si se elimina el indicador PARTI1 por tener baja comunalidad, los resultados serían:

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,745
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	375,860
	df	6
	Sig.	,000

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

Communalities

	Initial	Extraction
JERAR1	1,000	,598
JERAR2	1,000	,801
JERAR3	1,000	,816
PARTI2	1,000	,526

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,741	68,522	68,522	2,741	68,522	68,522
2	,590	14,741	83,262			
3	,516	12,901	96,163			
4	,153	3,837	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
JERAR1	,773
JERAR2	,895
JERAR3	,903
PARTI2	,725

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

ORGANIZACIÓN

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,853
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	401,377
	df	21
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
ORG2	1,000	,535
ORG3	1,000	,418
COMINT1	1,000	,607
COMINT2	1,000	,376
COMINT3	1,000	,499
IDENOBJ1	1,000	,608
IDENOBJ2	1,000	,435

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,478	49,686	49,686	3,478	49,686	49,686
2	,861	12,302	61,989			
3	,704	10,060	72,049			
4	,602	8,594	80,643			
5	,560	8,005	88,647			
6	,454	6,482	95,130			
7	,341	4,870	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

Component Matrix^a

	Component
	1
ORG2	,731
ORG3	,647
COMINT1	,779
COMINT2	,613
COMINT3	,706
IDENOBJ1	,780
IDENOBJ2	,659

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Se elimina el indicador COMINT2 por poseer baja comunalidad y quedan las tablas del siguiente modo:

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,855
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	333,620
df	15
Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
ORG2	1,000	,574
ORG3	1,000	,432
COMINT1	1,000	,574
COMINT3	1,000	,489
IDENOBJ1	1,000	,658
IDENOBJ2	1,000	,453

Extraction Method: Principal Component Analysis.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,179	52,985	52,985	3,179	52,985	52,985
2	,725	12,076	65,061			
3	,636	10,592	75,653			
4	,585	9,745	85,398			
5	,507	8,450	93,848			
6	,369	6,152	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
ORG2	,757
ORG3	,657
COMINT1	,757
COMINT3	,699
IDENOBJ1	,811
IDENOBJ2	,673

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Eliminando el indicador *ORG3* por tener baja comunalidad los resultados quedan:

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,828
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	275,238
	df	10
	Sig.	,000

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

Communalities

	Initial	Extraction
ORG2	1,000	,578
COMINT1	1,000	,588
COMINT3	1,000	,491
IDENOBJ1	1,000	,699
IDENOBJ2	1,000	,480

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,837	56,736	56,736	2,837	56,736	56,736
2	,684	13,675	70,412			
3	,591	11,827	82,239			
4	,509	10,180	92,419			
5	,379	7,581	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
ORG2	,760
COMINT1	,767
COMINT3	,701
IDENOBJ1	,836
IDENOBJ2	,693

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Se elimina el indicador *IDENOBJ2* por tener baja comunalidad y los resultados quedan de la siguiente manera:

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,773
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	212,504
	df	6
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
ORG2	1,000	,606
COMINT1	1,000	,622
COMINT3	1,000	,535
IDENOBJ1	1,000	,699

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,463	61,569	61,569	2,463	61,569	61,569
2	,635	15,871	77,440			
3	,511	12,767	90,206			
4	,392	9,794	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
ORG2	,778
COMINT1	,789
COMINT3	,732
IDENOBJ1	,836

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

LIDERAZGO

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,820
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	340,067
	df	6
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
LID1	1,000	,679
LID2	1,000	,772
LID3	1,000	,681
LID4	1,000	,711

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,843	71,086	71,086	2,843	71,086	71,086
2	,469	11,727	82,813			
3	,382	9,544	92,357			
4	,306	7,643	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

Component Matrix^a

	Component
	1
LID1	,824
LID2	,879
LID3	,825
LID4	,843

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components
extracted.

ANEXO 10
RESULTADOS ANÁLISIS
FACTORIAL MODELO 3

RESULTADOS ANÁLISIS FACTORIAL MODELO 3

CONDICIONES DE TRABAJO

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,621
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	74,439
	Df	3
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
CONDTRA1	1,000	,672
CONDTRA2	1,000	,604
CONDTRA3	1,000	,467

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,744	58,148	58,148	1,744	58,148	58,148
2	,739	24,622	82,770			
3	,517	17,230	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
CONDTRA1	,820
CONDTRA2	,777
CONDTRA3	,684

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

Si se elimina el indicador *CONDTRA3* por su baja comunalidad, los resultados quedarían de la siguiente manera:

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	46,376
	df	1
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
CONDTRA1	1,000	,736
CONDTRA2	1,000	,736

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,473	73,628	73,628	1,473	73,628	73,628
2	,527	26,372	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
CONDTRA1	,858
CONDTRA2	,858

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

FORMACIÓN

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,679
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	195,229
	df	3
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
FORM1	1,000	,721
FORM2	1,000	,804
FORM3	1,000	,648

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,173	72,442	72,442	2,173	72,442	72,442
2	,525	17,488	89,931			
3	,302	10,069	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
FORM1	,849
FORM2	,897
FORM3	,805

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

PROMOCIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,638
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	111,185
	df	3
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
DESPROF1	1,000	,615
DESPROF2	1,000	,734
DESPROF3	1,000	,554

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,904	63,456	63,456	1,904	63,456	63,456
2	,667	22,246	85,701			
3	,429	14,299	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
DESPROF1	,784
DESPROF2	,857
DESPROF3	,744

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

RECONOCIMIENTO

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	70,595
	df	1
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
RECON1	1,000	,783
RECON2	1,000	,783

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,565	78,256	78,256	1,565	78,256	78,256
2	,435	21,744	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
RECON1	,885
RECON2	,885

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

RETRIBUCIÓN

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,694
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	160,405
	df	3
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
RETRI1	1,000	,747
RETRI2	1,000	,703
RETRI3	1,000	,651

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,100	69,989	69,989	2,100	69,989	69,989
2	,515	17,180	87,169			
3	,385	12,831	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
RETRI1	,864
RETRI2	,838
RETRI3	,807

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

RELACIÓN JERÁRQUICA

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,662
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	308,075
	df	3
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
JERAR1	1,000	,622
JERAR2	1,000	,837
JERAR3	1,000	,868

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,328	77,598	77,598	2,328	77,598	77,598
2	,518	17,258	94,855			
3	,154	5,145	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
JERAR1	,789
JERAR2	,915
JERAR3	,932

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

PARTICIPACIÓN

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	74,863
	df	1
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
PARTI1	1,000	,789
PARTI2	1,000	,789

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,579	78,940	78,940	1,579	78,940	78,940
2	,421	21,060	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
PARTI1	,888
PARTI2	,888

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,496
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	38,070
	df	3
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
ORG1	1,000	,993
ORG2	1,000	,717
ORG3	1,000	,723

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,433	47,771	47,771	1,433	47,771	47,771
2	1,000	33,336	81,108	1,000	33,336	81,108
3	,567	18,892	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
ORG1	,128	,988
ORG2	,847	,001
ORG3	,837	-,152

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

a. 2 components extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

Eliminando el indicador *ORGI* por formar un segundo factor, los resultados quedan de la siguiente manera:

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,500
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	37,164
df	1
Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
ORG2	1,000	,714
ORG3	1,000	,714

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,428	71,409	71,409	1,428	71,409	71,409
2	,572	28,591	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
ORG2	,845
ORG3	,845

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

COMPañERISMO

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	31,324
	df	1
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
COMP1	1,000	,698
COMP2	1,000	,698

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,396	69,807	69,807	1,396	69,807	69,807
2	,604	30,193	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
COMP1	,836
COMP2	,836

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

COMUNICACIÓN INTERNA

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,671
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	112,120
	df	3
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
COMINT1	1,000	,698
COMINT2	1,000	,637
COMINT3	1,000	,598

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,933	64,436	64,436	1,933	64,436	64,436
2	,597	19,913	84,350			
3	,470	15,650	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
COMINT1	,835
COMINT2	,798
COMINT3	,773

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

CONOCIMIENTO E IDENTIFICACIÓN CON LOS OBJETIVOS

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	53,809
	df	1
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
IDENOBJ1	1,000	,752
IDENOBJ2	1,000	,752

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,504	75,207	75,207	1,504	75,207	75,207
2	,496	24,793	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
IDENOBJ1	,867
IDENOBJ2	,867

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

LIDERAZGO

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,820
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	340,067
	df	6
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
LID1	1,000	,679
LID2	1,000	,772
LID3	1,000	,681
LID4	1,000	,711

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,843	71,086	71,086	2,843	71,086	71,086
2	,469	11,727	82,813			
3	,382	9,544	92,357			
4	,306	7,643	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

Component Matrix^a

	Component
	1
LID1	,824
LID2	,879
LID3	,825
LID4	,843

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

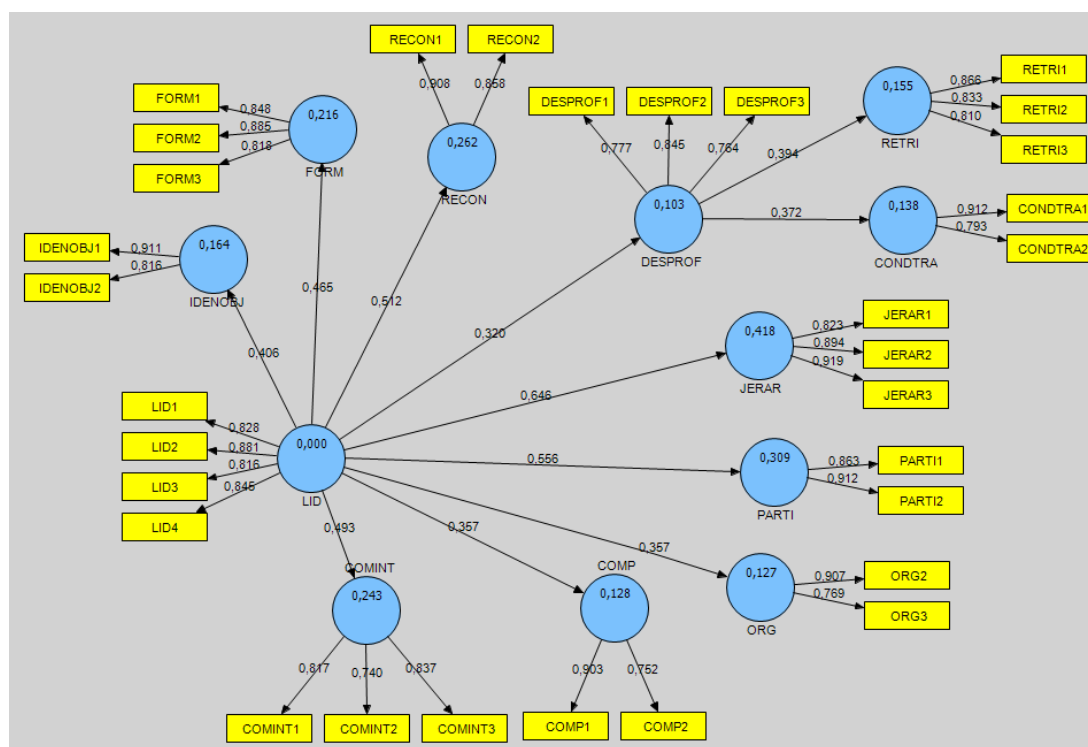
extracted.

CLIMA

Al ser una variable definida por un solo indicador, tampoco se puede realizar el análisis factorial de esta variable.

ANEXO 11
RESULTADOS ANÁLISIS
PLS MODELO 1

RESULTADOS ANÁLISIS PLS MODELO 1



	COMI NT	COMP	COND TRA	DESP ROF	FORM	IDEN OBJ	JERA R	LID	ORG	PART I	RECO N	RETR I
COMINT1	0,82											
COMINT2	0,74											
COMINT3	0,84											
COMP1		0,90										
COMP2		0,75										
CONDTRA1			0,91									
CONDTRA2			0,79									
DESPROF1				0,78								
DESPROF2				0,85								
DESPROF3				0,76								
FORM1					0,85							
FORM2					0,89							
FORM3					0,82							
IDENOBJ1						0,91						
IDENOBJ2						0,82						
JERAR1							0,82					
JERAR2							0,89					

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

JERAR3							0,92					
LID1								0,83				
LID2								0,88				
LID3								0,82				
LID4								0,85				
ORG2									0,91			
ORG3									0,77			
PARTI1										0,86		
PARTI2										0,91		
RECON1											0,91	
RECON2											0,86	
RETRI1												0,87
RETRI2												0,83
RETRI3												0,81

Tabla 1. Cargas de los indicadores sobre sus constructos correspondientes

Todas las cargas superan el valor de 0,7 marcado por el criterio, demostrando que más del 50% de la varianza de los indicadores es compartida por su constructo, es decir, demostrando la fiabilidad de la escala de medida.

	communality
COMINT	0,638597
COMP	0,690612
CONDTRA	0,729901
DESPROF	0,634111
FORM	0,723959
IDENOBJ	0,747511
JERAR	0,773867
LID	0,710709
ORG	0,707050
PARTI	0,787764
RECON	0,780930
RETRI	0,699837

Tabla 2. Valor de las comunales de cada constructo

Se vuelve a confirmar que las comunales son mayores que 0,5.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

	Cronbachs Alpha
COMINT	0,723470
COMP	0,567483
CONDTRA	0,641829
DESPROF	0,710026
FORM	0,808697
IDENOBJ	0,670334
JERAR	0,853000
LID	0,864130
ORG	0,599617
PARTI	0,733212
RECON	0,722138
RETRI	0,785162

Tabla 3. Valor del Alpha de Cronbach para cada constructo

	AVE
COMINT	0,638597
COMP	0,690612
CONDTRA	0,729901
DESPROF	0,634111
FORM	0,723959
IDENOBJ	0,747511
JERAR	0,773867
LID	0,710709
ORG	0,707050
PARTI	0,787764
RECON	0,780930
RETRI	0,699837

Tabla 4. Valor de la varianza extraída media de cada constructo

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

	$\sqrt{AVE}$
COMINT	0,79912264
COMP	0,83103069
CONDTRA	0,85434244
DESPROF	0,79631087
FORM	0,8508578
IDENOBJ	0,86458718
JERAR	0,87969711
LID	0,84303559
ORG	0,84086265
PARTI	0,8875607
RECON	0,88370244
RETRI	0,83656261

Tabla 5. Valor de la raíz cuadrada de AVE para cada constructo

	COMI NT	COMP	COND TRA	DESP ROF	FORM	IDEN OBJ	JERAR	LID	ORG	PARTI	RECO N	RETRI
COMINT	1,000											
COMP	0,521	1,000										
CONDTRA	0,205	0,292	1,000									
DESPROF	0,373	0,148	0,372	1,000								
FORM	0,465	0,352	0,302	0,526	1,000							
IDENOBJ	0,576	0,415	0,216	0,297	0,379	1,000						
JERAR	0,494	0,411	0,252	0,282	0,376	0,341	1,000					
LID	0,493	0,357	0,252	0,320	0,465	0,406	0,646	1,000				
ORG	0,557	0,572	0,205	0,207	0,322	0,605	0,430	0,357	1,000			
PARTI	0,568	0,334	0,200	0,328	0,377	0,360	0,575	0,556	0,372	1,000		
RECON	0,557	0,470	0,228	0,430	0,434	0,512	0,532	0,512	0,429	0,513	1,000	
RETRI	0,127	-0,019	0,131	0,394	0,187	0,020	0,025	0,053	0,126	0,088	0,108	1,000

Tabla 6. Valor de las correlaciones entre los constructos

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

	R Square
COMINT	0,243393
COMP	0,127666
CONDTRA	0,138290
DESPROF	0,102640
FORM	0,216244
IDENOBJ	0,164461
JERAR	0,417822
LID	
ORG	0,127094
PARTI	0,309382
RECON	0,261891
RETRI	0,155243

Tabla 7. Valor de R² para las variables endógenas

	COMI NT	COMP	COND TRA	DESP ROF	FORM	IDEN OBJ	JERA R	LID	ORG	PARTI	RECO N	RETRI
COMINT												
COMP												
CONDTRA												
DESPROF			0,37									0,39
FORM												
IDENOBJ												
JERAR												
LID	0,49	0,36		0,32	0,47	0,41	0,65		0,36	0,56	0,51	
ORG												
PARTI												
RECON												
RETRI												

Tabla 8. Valor de los coeficientes path entre los constructos

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

	COMI NT	COMP	COND TRA	DESP ROF	FORM	IDEN OBJ	JERA R	LID	ORG	PART I	RECO N	RETRI
COMINT												
COMP												
CONDTRA												
DESPROF			0,37									0,39
FORM												
IDENOBJ												
JERAR												
LID	0,49	0,36	0,12	0,32	0,47	0,41	0,65		0,36	0,56	0,51	0,13
ORG												
PARTI												
RECON												
RETRI												

Tabla 9. Valores de los efectos totales entre los constructos

	T Statistics (O/STERR)
COMINT1 <- COMINT	5,646227
COMINT2 <- COMINT	4,515657
COMINT3 <- COMINT	5,795055
COMP1 <- COMP	5,366809
COMP2 <- COMP	2,956315
CONDTRA1 <- CONDTRA	6,226516
CONDTRA2 <- CONDTRA	3,682772
DESPROF1 <- DESPROF	6,787203
DESPROF2 <- DESPROF	8,630898
DESPROF3 <- DESPROF	5,423344
FORM1 <- FORM	5,568844
FORM2 <- FORM	7,256713
FORM3 <- FORM	4,328579
IDENOBJ1 <- IDENOBJ	6,815819
IDENOBJ2 <- IDENOBJ	4,309462
JERAR1 <- JERAR	9,091407
JERAR2 <- JERAR	11,601086
JERAR3 <- JERAR	14,580481

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

LID1 <- LID	10,573684
LID2 <- LID	12,951748
LID3 <- LID	11,766797
LID4 <- LID	12,190469
ORG2 <- ORG	7,139696
ORG3 <- ORG	4,063191
PARTI1 <- PARTI	9,771886
PARTI2 <- PARTI	11,480913
RECON1 <- RECON	9,929409
RECON2 <- RECON	8,659885
RETRI1 <- RETRI	5,226991
RETRI2 <- RETRI	3,281390
RETRI3 <- RETRI	4,776483

Tabla 10. Valor de los coeficientes T-estadístico para cada indicador

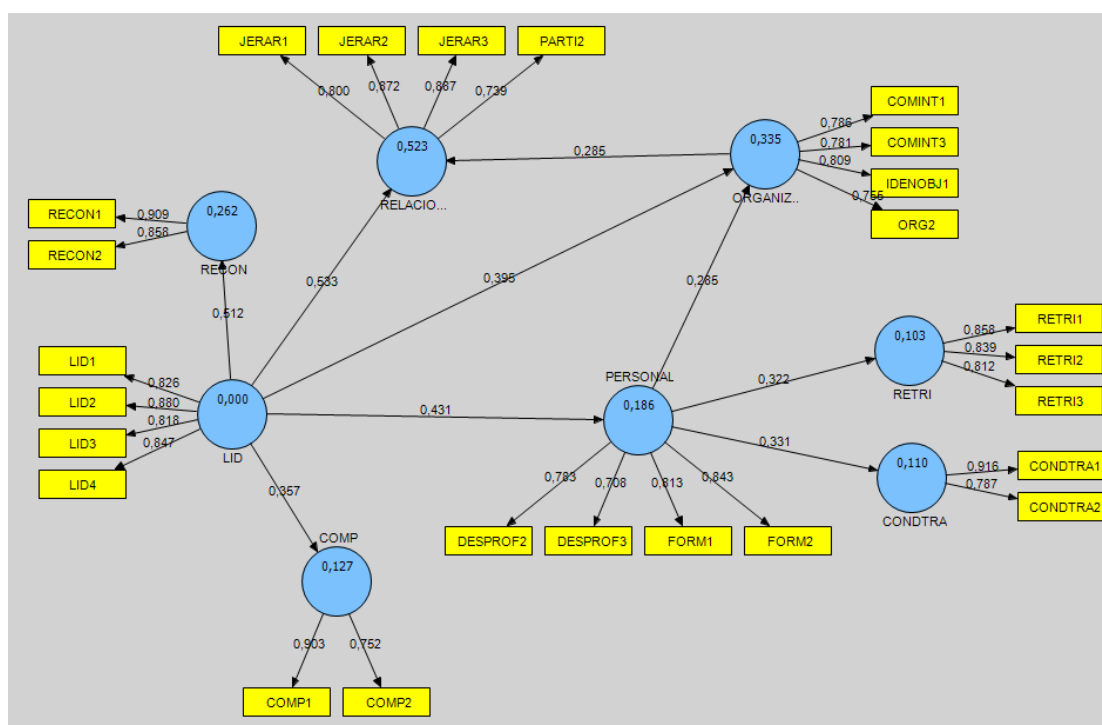
	1-SSE/SSO
COMINT	0,288550
COMP	0,146552
CONDTRA	0,228350
DESPROF	0,271808
FORM	0,430665
IDENOBJ	0,258450
JERAR	0,519113
LID	0,507460
ORG	0,179274
PARTI	0,327844
RECON	0,316453
RETRI	0,389741

Tabla 11. Valor del coeficiente Q^2 para cada constructo

ANEXO 12
RESULTADOS ANÁLISIS
PLS MODELO 2

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

RESULTADOS ANÁLISIS PLS MODELO 2



	COMP	CONDTRA	LID	ORGANIZA CIÓN	PERSONA L	RECO N	RELACIONE S	RETR I
COMINT1				0,79				
COMINT3				0,78				
COMP1	0,9							
COMP2	0,75							
CONDTRA1		0,92						
CONDTRA2		0,79						
DESPROF2					0,78			
DESPROF3					0,71			
FORM1					0,81			
FORM2					0,84			
IDENOBJ1				0,81				
JERAR1							0,8	
JERAR2							0,87	
JERAR3							0,89	
LID1			0,83					
LID2			0,88					
LID3			0,82					

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

LID4			0,85					
ORG2				0,75				
PARTI2							0,74	
RECON1						0,91		
RECON2						0,86		
RETRI1								0,86
RETRI2								0,84
RETRI3								0,81

Tabla 12. Cargas de los indicadores sobre sus constructos correspondientes

Todas las cargas superan el valor de 0,7 marcado por el criterio, demostrando que más del 50% de la varianza de los indicadores es compartida por su constructo, es decir, demostrando la fiabilidad de la escala de medida.

	communality
COMINT	0,638597
COMP	0,690612
CONDTRA	0,729901
DESPROF	0,634111
FORM	0,723959
IDENOBJ	0,747511
JERAR	0,773867
LID	0,710709
ORG	0,707050
PARTI	0,787764
RECON	0,780930
RETRI	0,699837

Tabla 13. Valor de las comunales de cada constructo

Se vuelve a confirmar que las comunales son mayores que 0,5.

	Cronbachs Alpha
COMP	0,567483
CONDTRA	0,641829
LID	0,864130
ORGANIZACIÓN	0,790969
PERSONAL	0,795327
RECON	0,722138
RELACIONES	0,843512
RETRI	0,785162

Tabla 14. Valor del Alpha de Cronbach para cada constructo

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

	AVE
COMP	0,690635
CONDTRA	0,728881
LID	0,710750
ORGANIZACIÓN	0,612863
PERSONAL	0,621623
RECON	0,780911
RELACIONES	0,683442
RETRI	0,699806

Tabla 15. Valor de la varianza extraída media de cada constructo

	√AVE
COMP	0,83104452
CONDTRA	0,85374528
LID	0,8430599
ORGANIZACIÓN	0,78285567
PERSONAL	0,78843072
RECON	0,88369169
RELACIONES	0,82670551
RETRI	0,83654408

Tabla 16. Valor de la raíz cuadrada de AVE para cada constructo

	COMP	COND TRA	LID	ORGANIZA CIÓN	PERSONA L	RECO N	RELACIONE S	RETR I
COMP	1							
CONDTRA	0,293	1						
LID	0,357	0,252	1					
ORGANIZACIÓN	0,6	0,289	0,518	1				
PERSONAL	0,257	0,331	0,431	0,456	1			
RECON	0,47	0,23	0,512	0,626	0,483	1		
RELACIONES	0,404	0,247	0,681	0,562	0,336	0,556	1	
RETRI	-0,021	0,131	0,053	0,097	0,322	0,108	0,025	1

Tabla 17. Valor de las correlaciones entre los constructos

	R Square
COMP	0,127418
CONDTRA	0,109573

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

LID	
ORGANIZACIÓN	0,335117
PERSONAL	0,185748
RECON	0,261914
RELACIONES	0,523208
RETRI	0,103389

Tabla 18. Valor de R^2 para las variables endógenas

	COMP	CONDTRA	LID	ORGANIZACIÓN	PERSONAL	RECON	RELACIONES	RETRI
COMP								
CONDTRA								
LID	0,36			0,4	0,43	0,51	0,53	
ORGANIZACIÓN							0,29	
PERSONAL		0,33		0,29				0,32
RECON								
RELACIONES								
RETRI								

Tabla 19. Valor de los coeficientes path entre los constructos

	COMP	CONDTRA	LID	ORGANIZACIÓN	PERSONAL	RECON	RELACIONES	RETRI
COMP								
CONDTRA								
LID	0,36	0,14		0,52	0,43	0,51	0,68	0,14
ORGANIZACIÓN							0,29	
PERSONAL		0,33		0,29			0,08	0,32
RECON								
RELACIONES								
RETRI								

Tabla 20. Valores de los efectos totales entre los constructos

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

	T Statistics (O/STERR)
COMINT1 <- ORGANIZACIÓN	6,555941
COMINT3 <- ORGANIZACIÓN	6,791841
COMP1 <- COMP	4,783039
COMP2 <- COMP	2,704779
CONDTRA1 <- CONDTRA	5,355260
CONDTRA2 <- CONDTRA	2,357026
DESPROF2 <- PERSONAL	6,998897
DESPROF3 <- PERSONAL	5,715321
FORM1 <- PERSONAL	6,949711
FORM2 <- PERSONAL	8,973106
IDENOBJ1 <- ORGANIZACIÓN	7,143518
JERAR1 <- RELACIONES	9,465399
JERAR2 <- RELACIONES	13,669729
JERAR3 <- RELACIONES	18,479699
LID1 <- LID	10,556083
LID2 <- LID	13,708031
LID3 <- LID	9,781482
LID4 <- LID	11,661815
ORG2 <- ORGANIZACIÓN	6,749835
PARTI2 <- RELACIONES	8,761277
RECON1 <- RECON	10,247120
RECON2 <- RECON	8,444839
RETRI1 <- RETRI	3,045790
RETRI2 <- RETRI	2,847717
RETRI3 <- RETRI	3,451667

Tabla 21. Valor de los coeficientes T-estadístico para cada indicador

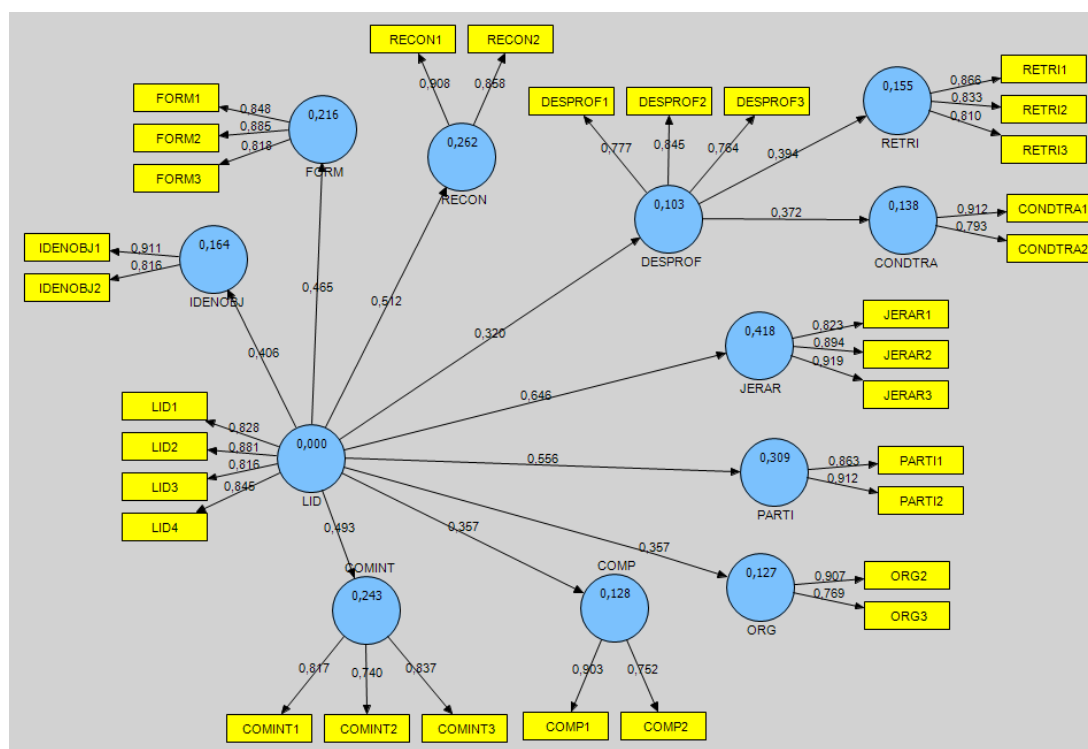
El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

	1-SSE/SSO
COMINT	0,288550
COMP	0,146552
CONDTRA	0,228350
DESPROF	0,271808
FORM	0,430665
IDENOBJ	0,258450
JERAR	0,519113
LID	0,507460
ORG	0,179274
PARTI	0,327844
RECON	0,316453
RETRI	0,389741

Tabla 22. Valor del coeficiente Q^2 para cada constructo

ANEXO 13
RESULTADOS ANÁLISIS
PLS MODELO 3

RESULTADOS ANÁLISIS PLS MODELO 3



	CLIMA	COMINT	COMP	CONDTRA	DESPROF	FORM	IDENOBJ	JERAR	LID	ORG	PARTI	RECON	RETRI
CLIMA	1												
COMINT 1		0,82											
COMINT 2		0,74											
COMINT 3		0,84											
COMP1			0,9										
COMP2			0,75										
CONDTRA A1				0,91									
CONDTRA A2				0,79									
DESPRO F1					0,77								
DESPRO F2					0,85								
DESPRO F3					0,77								
FORM1						0,85							
FORM2						0,89							
FORM3						0,82							
IDENOB J1							0,91						
IDENOB J2							0,82						

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

JERAR1							0,82					
JERAR2							0,89					
JERAR3							0,92					
LID1								0,83				
LID2								0,88				
LID3								0,82				
LID4								0,85				
ORG2									0,91			
ORG3									0,77			
PARTI1										0,86		
PARTI2										0,91		
RECON1											0,91	
RECON2											0,86	
RETRI1												0,87
RETRI2												0,83
RETRI3												0,81

Tabla 23. Cargas de los indicadores sobre sus constructos correspondientes

Todas las cargas superan el valor de 0,7 marcado por el criterio, demostrando que más del 50% de la varianza de los indicadores es compartida por su constructo, es decir, demostrando la fiabilidad de la escala de medida.

	communality
CLIMA	1,000000
COMINT	0,638623
COMP	0,690618
CONDTRA	0,729907
DESPROF	0,633972
FORM	0,723958
IDENOBJ	0,747487
JERAR	0,773880
LID	0,710691
ORG	0,707013
PARTI	0,787762
RECON	0,780921

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

RETRI	0,699842
--------------	----------

Tabla 24. Valor de las comunialidades de cada constructo
Se vuelve a confirmar que las comunialidades son mayores que 0,5.

	Cronbachs Alpha
CLIMA	1,000000
COMINT	0,723470
COMP	0,567483
CONDTRA	0,641829
DESPROF	0,710026
FORM	0,808697
IDENOBJ	0,670334
JERAR	0,853000
LID	0,864130
ORG	0,599617
PARTI	0,733212
RECON	0,722138
RETRI	0,785162

Tabla 25. Valor del Alpha de Cronbach para cada constructo

	AVE
CLIMA	1,000000
COMINT	0,638623
COMP	0,690618
CONDTRA	0,729907
DESPROF	0,633972
FORM	0,723958
IDENOBJ	0,747487
JERAR	0,773881
LID	0,710691
ORG	0,707013
PARTI	0,787762
RECON	0,780920
RETRI	0,699842

Tabla 26. Valor de la varianza extraída media de cada constructo

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

	$\sqrt{\text{AVE}}$
CLIMA	1
COMINT	0,79913891
COMP	0,8310343
CONDTRA	0,85434595
DESPROF	0,79622359
FORM	0,85085721
IDENOBJ	0,86457331
JERAR	0,87970506
LID	0,84302491
ORG	0,84084065
PARTI	0,88755958
RECON	0,88369678
RETRI	0,8365656

Tabla 27. Valor de la raíz cuadrada de AVE para cada constructo

	CLIM A	COMI NT	COMP	COND TRA	DESP ROF	FORM	IDEN OBJ	JERA R	LID	ORG	PARTI	RECO N	RET RI
CLIMA	1												
COMINT	0,566	1											
COMP	0,409	0,521	1										
CONDTRA	0,463	0,205	0,292	1									
DESPROF	0,533	0,374	0,148	0,37	1								
FORM	0,601	0,465	0,352	0,302	0,527	1							
IDENOBJ	0,515	0,576	0,415	0,216	0,296	0,379	1						
JERAR	0,568	0,494	0,411	0,252	0,281	0,376	0,341	1					
LID	0,651	0,494	0,357	0,252	0,322	0,465	0,405	0,647	1				
ORG	0,432	0,557	0,572	0,205	0,205	0,322	0,605	0,43	0,356	1			
PARTI	0,51	0,568	0,334	0,2	0,33	0,377	0,36	0,575	0,556	0,372	1		
RECON	0,554	0,557	0,47	0,228	0,432	0,434	0,513	0,532	0,512	0,429	0,513	1	
RETRI	0,189	0,127	-0,019	0,131	0,394	0,187	0,02	0,025	0,053	0,126	0,088	0,108	1

Tabla 28. Valor de las correlaciones entre los constructos

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

	R Square
CLIMA	0,540375
COMINT	0,243557
COMP	0,127646
CONDTRA	0,136831
DESPROF	0,103529
FORM	0,216175
IDENOBJ	0,164332
JERAR	0,418151
LID	
ORG	0,126933
PARTI	0,309494
RECON	0,261949
RETRI	0,155546

Tabla 29. Valor de R² para las variables endógenas

	CLIMA	COMINT	COMP	CONDTRA	DESPROF	FORM	IDENOBJ	JERAR	LID	ORG	PARTI	RECON	RETRI
CLIMA													
COMINT													
COMP													
CONDTRA													
DESPROF	0,36			0,37									0,39
FORM													
IDENOBJ													
JERAR													
LID	0,53	0,49	0,36		0,32	0,46	0,41	0,65		0,36	0,56	0,51	
ORG													
PARTI													
RECON													
RETRI													

Tabla 30. Valor de los coeficientes path entre los constructos

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

	CLIMA	COMINT	COMP	CONDTRA	DES PROF	FORM	IDENOBJ	JERAR	LID	ORG	PARTI	RECON	RETRI
CLIMA													
COMINT													
COMP													
CONDTRA													
DES PROF	0,36			0,37									0,39
FORM													
IDENOBJ													
JERAR													
LID	0,65	0,49	0,36	0,12	0,32	0,46	0,41	0,65		0,36	0,56	0,51	0,13
ORG													
PARTI													
RECON													
RETRI													

Tabla 31. Valores de los efectos totales entre los constructos

	T Statistics (O/STERR)
CLIMA <- CLIMA	
COMINT1 <- COMINT	5,622495
COMINT2 <- COMINT	4,519999
COMINT3 <- COMINT	6,019294
COMP1 <- COMP	4,225922
COMP2 <- COMP	2,330184
CONDTRA1 <- CONDTRA	6,354448
CONDTRA2 <- CONDTRA	2,691045
DES PROF1 <- DES PROF	8,341842
DES PROF2 <- DES PROF	10,448208
DES PROF3 <- DES PROF	7,140896
FORM1 <- FORM	5,841560
FORM2 <- FORM	7,372950
FORM3 <- FORM	5,634107
IDENOBJ1 <- IDENOBJ	6,965844
IDENOBJ2 <- IDENOBJ	4,543762
JERAR1 <- JERAR	8,728076
JERAR2 <- JERAR	11,911879

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

JERAR3 <- JERAR	15,736347
LID1 <- LID	11,021180
LID2 <- LID	13,092659
LID3 <- LID	9,454844
LID4 <- LID	11,180094
ORG2 <- ORG	7,183157
ORG3 <- ORG	4,306502
PARTI1 <- PARTI	8,981352
PARTI2 <- PARTI	11,177713
RECON1 <- RECON	12,580436
RECON2 <- RECON	10,765239
RETRI1 <- RETRI	6,103280
RETRI2 <- RETRI	5,465333
RETRI3 <- RETRI	5,429382

Tabla 32. Valor de los coeficientes T-estadístico para cada indicador

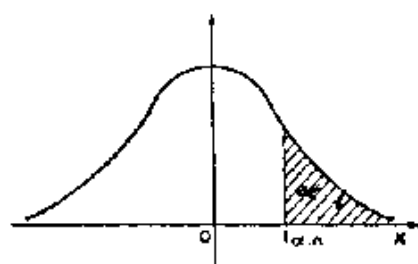
	1-SSE/SSO
CLIMA	
COMINT	0,288557
COMP	0,146556
CONDTRA	0,228435
DESPROF	0,273591
FORM	0,430706
IDENOBJ	0,258429
JERAR	0,519215
LID	0,507483
ORG	0,179274
PARTI	0,327852
RECON	0,316469
RETRI	0,389856

Tabla 33. Valor del coeficiente Q^2 para cada constructo

ANEXO 14

T-STUDENT

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional



$\alpha/2$ gl	0,40	0,30	0,20	0,10	0,050	0,025	0,010	0,005	0,001	0,0005
1	0,325	0,727	1,376	3,078	6,314	12,71	31,82	63,66	318,3	636,6
2	0,289	0,617	1,061	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	22,33	31,60
3	0,277	0,584	0,978	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	10,22	12,94
4	0,271	0,569	0,941	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	7,173	8,610
5	0,267	0,559	0,920	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	5,893	6,859
6	0,265	0,553	0,906	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	5,208	5,959
7	0,263	0,549	0,896	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	4,785	5,405
8	0,262	0,546	0,889	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	4,501	5,041
9	0,261	0,543	0,883	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	4,297	4,781
10	0,260	0,542	0,879	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	4,144	4,587
11	0,260	0,540	0,876	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	4,025	4,437
12	0,259	0,539	0,873	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	3,930	4,318
13	0,259	0,538	0,870	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	3,852	4,221
14	0,258	0,537	0,868	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	3,787	4,140
15	0,258	0,536	0,866	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	3,733	4,073
16	0,258	0,535	0,865	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	3,686	4,015
17	0,257	0,534	0,863	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	3,646	3,965
18	0,257	0,534	0,862	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878	3,611	3,922
19	0,257	0,533	0,861	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	3,579	3,883
20	0,257	0,533	0,860	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	3,552	3,850
21	0,257	0,532	0,859	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	3,527	3,819
22	0,256	0,532	0,858	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	3,505	3,792
23	0,256	0,532	0,858	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	3,485	3,767
24	0,256	0,531	0,857	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797	3,467	3,745
25	0,256	0,531	0,856	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	3,450	3,725
26	0,256	0,531	0,856	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	3,435	3,707
27	0,256	0,531	0,855	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	3,421	3,690
28	0,256	0,530	0,855	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	3,408	3,674
29	0,256	0,530	0,854	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	3,396	3,659
30	0,256	0,530	0,854	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	3,385	3,646
40	0,255	0,529	0,851	1,303	1,648	2,021	2,423	2,704	3,307	3,551
50	0,255	0,528	0,849	1,298	1,676	2,009	2,403	2,678	3,262	3,495
60	0,254	0,527	0,848	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660	3,232	3,460
80	0,254	0,527	0,846	1,292	1,664	1,990	2,374	2,639	3,195	3,415
100	0,254	0,526	0,845	1,290	1,660	1,984	2,365	2,626	3,174	3,389
200	0,254	0,525	0,843	1,286	1,653	1,972	2,345	2,601	3,131	3,339
500	0,253	0,525	0,842	1,283	1,648	1,965	2,334	2,586	3,106	3,310
∞	0,253	0,524	0,842	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576	3,090	3,291

BIBLIOGRAFÍA

- Alves, J. (2000). *Liderazgo y clima organizacional*. Revista de Psicología del Deporte 2000. Vol. 9, núm 1-2, pp. 123-133.
- Avolio, B.J., Walumbwa ,F.O. y Weber , T.J. (2009), *Leadership: current theories, research and future directions*, Annual Review of Psychology, vol.60, number -1- January.
- Baguer A., A. (2006). *Los cimientos de un buen clima laboral*. Portal Argentina (www.sht.com).
- Burguillos, B. (2010). *La retribución flexible aumenta la productividad de los Recursos Humanos*. Capital Humano nº 245, pag. 50.
- Castro, J., González, M., Guenaga, G. y Mijangos, J. (2009), *El factor liderazgo en el Modelo EFQM de Excelencia: análisis empírico en el País Vasco*, Estudios de Economía Aplicada, Vol. 27-2, pp.1-34.
- Clerc A., J., Saldivia B., A. y Serrano G., M. (2006). *Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral*. Módulo I: Tendencia en Salud Pública: Salud Familiar y Comunitaria y Promoción. Osorno.
- Cuadra P., A. y Veloso B., C. (2007). *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*. Revista Universum Nº 22. Vol. 2: pp. 40-56.
- Dr. Eng. & Ec. Mihail Aurel Țîțu and Dr. Eng & Ec. George Bălan (2009), *Study regarding the Influence of Organizational Climate on the Management of Modern Organizations*, International MultiConference of Engineers and Computer Scientists 2009 Vol II, IMECS 2009, March 18 - 20, 2009, Hong Kong.
- García, M. (2012), *Las nuevas tecnologías de la información en las relaciones comerciales*. Master Gestión de Organizaciones.
- Gil,F., Alcover,C.M., Rico, R., Sanchez-Manzanares,M. (2011), *Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo*, Revista Papeles del Psicólogo, No.32-Abril, pp.38-47.
- González, L. (1999), *Modelos de dirección de Recursos Humanos*, Revista Papeles del Psicólogo, No.72, pp.25-34.
- Guix, J. (2005), *Calidad en salud pública*. Gaceta Sanitaria 2005; 19 (4).
- Heames, J.T. y Harvey, M. (2006), *The evolution of the concept of the executive from the 20th century manager to the 21th century global leader*, Journal of Leadership and Organizational Studies, vol.13, No.2: 29-41

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

- Kaplan, R. and Norton, P. (2004), *Converting intangible assets into tangible outcomes*, Strategy Maps, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. and Norton, P. (2004), *Converting intangible assets into tangible outcomes*, Strategy Maps, Harvard Business School Press.
- Koene, B., Vogelaar, A., Soeters, J. (2002). *Leadership effects on organizational climate and financial performance: local leadership effect in chain organizations*. The Leadership Quartely. Vol 13, Issue 3.
- Llovet, R. (2010), *Responsabilidad Social Corporativa*. Taller de integración. CPS. Universidad de Zaragoza.
- Martínez, J.J. (2009), *Caixa Tarragona 2005-2009*. Organització d'empreses. Universitat Politècnica de Catalunya.
- Masifer, E. (1998) *La empresa del siglo XXI*, Revista de Antiguos alumnos del IESE. Barcelona. www.ee-iese.com
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006), *El liderazgo transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las empresas*, Revista Facultad de Ciencias Económicas, vol.XIV, No.1.
- Molero, F. (2004), Huici, C. Psicología de Grupos I. *El liderazgo*. Ed. UNED. Pp.141-169.
- Muñoz, S. (2012), *No más horas extras, sino más productividad*. Heraldo de Aragón, Economía y Negocios.
- Muñoz, L. A. (2010). *Política retributiva flexible y RSC interna en la PYME*. <http://www.rhmagazine.com>.
- Natera P., A. (2002). *El factor liderazgo en el modelo EFQM de gestión de la calidad*. Economía 1-2/2002.
- Osca, A. (2004), *El Liderazgo y la Toma de Decisiones en las organizaciones*. Psicología de las organizaciones. Ed. Sanz y Torres.
- Pascual, J.V. y Luna, R. (2008), *La motivación retributiva: un análisis comparativo de España, Eslovenia e Italia*. Universidad de Valencia.
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006), *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*. Investigación y Postgrado. Vol. 21, Nº 2.
- Pleffer, J. (1998), *The human equation. Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press.

El liderazgo como base de la excelencia en el clima organizacional

- Ribera de Gracia, R. (2012), *Empresas más sociales para salir de la crisis*. Mundo Cristiano, junio 2012.
- Robles-García, M., Dierssen-Sotos, T., Martínez-Ochoa, E., Herrera-Carral, P., Díaz-Mendi, A. y Llorca-Díaz, J. (2005), *Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM*, Gaceta Sanitaria, vol.19, n.2.
- Rojas, N. (2012). *El clima organizacional como factor estratégico*. Consultoría Humana (www.consultoria-humana.com).
- Salazar E., J. G., Guerrero P., J. C., Machado R., Y. B. y Cañedo A., R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED. 2009; 20(4): 67-75.
- Tejada F., J. y Navío G., A. *El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación*. Grupo CIFO, Universidad Autónoma de Barcelona. Revista Iberoamericana de Educación.
- Vega, C. y Zavala, G. (2004), *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5x Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto Organizacional Chileno*, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Psicología.