



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Yo: **GONZALO ANDRÉS CÁCERES TARCO, CC. 171998915-2**, autor del trabajo de graduación intitulado: **“INTERACCIÓN DE LAS VARIABLES NIVEL JERÁRQUICO EN LA ORGANIZACIÓN Y PERCEPCIÓN DE DISTANCIA AL PODER SOBRE EL AJUSTE PERSONA-ORGANIZACIÓN”**. Análisis del personal **Administrativo y Docente de la PUCE-Quito 2013**, previo a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

- 1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, febrero 2014

**GONZALO ANDRÉS CÁCERES TARCO**

**CC. 171998915-2**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

**INTERACCIÓN DE LAS VARIABLES NIVEL JERÁRQUICO EN LA  
ORGANIZACIÓN Y PERCEPCIÓN DE DISTANCIA AL PODER  
SOBRE EL AJUSTE PERSONA-ORGANIZACIÓN.  
ANÁLISIS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE DE LA  
PUCE-QUITO, 2013**

**GONZALO ANDRÉS CÁCERES TARCO**

**DIRECTOR: CHRISTIAN CABEZAS GUERRA, M.S.**

**QUITO, 2014**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b>	<b>vi</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. CULTURA ORGANIZACIONAL COMO SUBCULTURA NACIONAL</b>	<b>6</b>
<i>1.1. Definiciones y categorías de la cultura</i>	6
<i>1.2. La propuesta conceptual de la cultura de Geert Hofstede, apreciaciones e implicaciones</i>	8
<i>1.3. Ajuste persona-organización</i>	21
<b>CAPÍTULO 2. DISEÑO Y ADMINISTRACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN</b>	<b>26</b>
<i>2.1. Diseño y composición del cuestionario</i>	26
2.1.1. Operacionalización de la variable nivel jerárquico en la organización	27
2.1.2. Operacionalización de la variable percepción de distancia al poder	27
2.1.3. Operacionalización de la variable percepción ajuste persona-organización	29
2.1.4. Ejecución y resultados de la prueba piloto	32
<i>2.2. Determinación de la muestra y método de administración del cuestionario</i>	36
<b>CAPÍTULO 3. DISTANCIA AL PODER Y AJUSTE PERSONA-ORGANIZACIÓN</b>	<b>38</b>
<i>3.1. Análisis de los resultados obtenidos</i>	38
<i>3.2. Discusión</i>	46
<i>3.3. Limitaciones del presente estudio</i>	50
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>52</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>57</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>69</b>

## GRÁFICOS

1	Dimensiones culturales en países andinos	11
2	Balance de valores y prácticas a nivel nacional, ocupacional y organizacional	15
3	Configuraciones organizacionales preferidas de Mintzberg proyectadas en resultados de aversión a la incertidumbre y distancia al poder	18
4	Percepción de distancia al poder frente al ajuste persona-organización, segmentado por niveles jerárquicos	40
5	Percepción de distancia al poder frente al ajuste persona-organización (Docentes)	41
6	Percepción de distancia al poder frente al ajuste persona-organización (Masculino)	42
7	Percepción de distancia al poder frente al ajuste persona-organización (Administrativo)	43
8	Percepción de distancia al poder frente al ajuste persona-organización (Femenino)	43
9	Percepción de distancia al poder frente a ajuste persona-organización (Género)	45

## TABLAS

1	Puntaje de Ecuador en dimensión Masculinidad frente a feminidad	12
2	Puntaje de Ecuador en dimensión Individualismo frente a colectivismo	13
3	Puntaje de Ecuador en dimensión Aversión a la incertidumbre	13
4	Puntaje de Ecuador en dimensión de Distancia al poder	14
5	Características de la Distancia al poder en el medio laboral	18
6	Reactivos del cuestionario piloto para la variable percepción de distancia al poder	29
7	Reactivos del cuestionario piloto para la variable ajuste persona-organización	31
8	Correlación ítem-total variable percepción de distancia al poder (piloto)	33
9	Correlación ítem-total variable ajuste persona-organización (piloto)	34
10	Formulación de preguntas según cuestionario definitivo	35
11	Distribución de la muestra respecto del universo	36
12	Valores obtenidos en variables percepción de distancia al poder, ajuste persona-organización e ítems de control (Nivel jerárquico alto)	37
13	Valores obtenidos en variables percepción de distancia al poder, ajuste persona-organización e ítems de control (Nivel jerárquico bajo)	38
14	Prueba t para medias independientes percepción de distancia al poder y ajuste persona-organización comparando niveles jerárquicos	39
15	Análisis de varianza: Pruebas de los efectos inter-sujetos	39
16	Análisis de varianza: Media cuadrática esperada	40

## RESUMEN

El presente estudio averiguó la relación entre la distancia al poder –una de las dimensiones culturales que caracteriza a la sociedad ecuatoriana– y el ajuste persona-organización. Para ello, se analizaron los posibles efectos interactivos del nivel jerárquico y la percepción de la distancia al poder sobre el ajuste persona-organización en el personal administrativo y docente de la PUCE-Quito. Se estimó que las personas que tuvieran cargos operativos tendrían una percepción de distancia al poder alta, y un ajuste persona-organización bajo; y, que los individuos en cargos de supervisión tendrían una percepción de distancia al poder baja, y un ajuste persona-organización alto. A su vez, se examinaron las relaciones con otros factores como tiempo de servicio, género y grupo de trabajo. En el documento, se explican la teoría de las dimensiones culturales de Geert Hofstede, el ajuste persona-organización, y sus efectos actitudinales y de permanencia en el cargo que han sido demostrados a la fecha. La medición de las variables se basó en la administración de un cuestionario a una muestra representativa (n=216) de la población, que incluyó la ejecución de una prueba piloto. Se consiguió identificar un carácter predictor de la percepción de distancia al poder sobre el ajuste persona-organización, con significación estadística; sin embargo, las hipótesis formuladas fueron rechazadas pues no se evidenciaron diferencias entre las personas que ocupan cargos directivos y operativos (nivel jerárquico). De hecho, según los resultados la población cuenta un grado alto de ajuste con su organización. Este resultado se confirmó también cuando se desagregaron los resultados en el género femenino, el grupo docente y en la categoría 10 a 19 años de tiempo de servicio. Se examinaron algunas implicaciones de los resultados para los profesionales de recursos humanos y posibles investigaciones derivadas.

## INTRODUCCIÓN

Las características culturales de una nación ejercen alguna influencia sobre la cultura de las organizaciones que la conforman. Los rasgos de una sociedad otorgan pautas para la construcción de la cultura organizacional, tal como lo hacen las directrices de los fundadores (por ejemplo, en la definición de los valores institucionales), y las prácticas de las organizaciones líderes en el sector (Chatman y Jehn, 1994; Hofstede, 1981). Lamentablemente, no existen estudios que analicen cómo estas interacciones se producen en la sociedad ecuatoriana. Entender la dinámica cultural de una nación resulta útil para visualizar las potencialidades productivas de un mercado laboral determinado.

Durante el último cuarto del siglo pasado, se construyó la definición de cultura organizacional, con un consenso general sobre su concepción como un conjunto de costumbres, rituales y prácticas que distinguen a un segmento de personas del resto de la sociedad en tanto forman parte de una institución. A su vez, se desarrollaron múltiples estudios para examinar correlaciones entre este constructo y variables como supervisión, compromiso con la institución, remuneraciones, entre otros (cfr. Dhingra y Pathak, 1972; Singh, Mathew y Das, 1977). Entonces, empezó a cobrar importancia el estudio de la cultura de una institución, y de éste se ha derivado una corriente teórica sobre el cambio y desarrollo organizacional.

Desde esa misma década, varios investigadores han dedicado su trabajo al análisis de las relaciones que existen entre las sociedades y las organizaciones que pertenecen a ellas (cfr. Lincoln, Olson y Hanada, 1978). Estos trabajos han derivado información valiosa para la gestión de recursos humanos, especialmente en empresas multinacionales, dadas las necesarias consideraciones hacia la diversidad cultural y el "mantenimiento de la cultura organizacional". Hoy en día, las políticas de recursos humanos a nivel multinacional se pueden implementar de modo adaptativo según las características singulares de cada país.

En Ecuador, las investigaciones relacionadas con la temática de cultura organizacional no abundan. Por ejemplo, una revisión de las disertaciones de pregrado en psicología industrial y organizacional de la PUCE mostró que muy pocos ensayos abordan este tema. Esta situación responde a una realidad más amplia respecto de la gestión del conocimiento en este campo a nivel del país. No se evidencia una producción científica que condense los aprendizajes empíricos que los practicantes de recursos humanos hayan obtenido a través de su labor dentro de organizaciones o a nivel de consultoría.

Existe en nuestro medio una comunidad de práctica que tiene a su disposición las tendencias y aplicaciones actuales del área, basadas en el ejercicio profesional de sus integrantes.

Los practicantes nacionales se han visto obligados a ejercer la profesión basados en el empirismo y las buenas prácticas que otras sociedades implementan para el cambio en las organizaciones. La academia también ha podido nutrirse de esta comunidad y su experiencia, y por ello los programas de estudio han tendido a formar profesionales que continúen ese mismo modelo con una limitada inclinación por la investigación (esto es fácilmente evidenciable en los pocos nombres de autores ecuatorianos en publicaciones científicas de psicología organizacional). En el caso de la selección de personal, si además del uso de herramientas generadas en contextos que difieren del local se suma una mano de obra que no siempre es calificada, los practicantes apenas podrán atender demandas externas o internas a través de la medición del ajuste persona-puesto.

Entonces, cobra importancia el análisis y propuestas de otras variables para la gestión de recursos humanos. Así, la presente disertación pretende brindar información sobre un constructo útil para predecir factores actitudinales de individuos frente a sus lugares de trabajo: el ajuste persona-organización. Aunque en la práctica, las decisiones relacionadas con recursos humanos emplean otros indicadores como el ajuste persona-puesto, persona-grupo y persona-supervisor, los profesionales del área pueden encontrar en el ajuste persona-organización una alternativa para solventar la selección y desarrollo de talentos, en su campo de trabajo.

El empleo de teorías y prácticas que no corresponden a nuestra sociedad no es algo nuevo. Como producto de la revolución industrial, las actividades productivas dieron lugar a la definición y estructura actuales de una empresa. Como reseña Rafael Echeverría (2000), el modelo tradicional es atribuible a Frederick W. Taylor, quien hizo varias observaciones al trabajo de obreros en las fábricas sugiriendo que los ingenieros se dediquen al análisis de tiempos y movimientos a fin de conseguir productividad. La devenida discriminación entre trabajo manual e intelectual y la generación de la categoría de puestos de jefatura han configurado buena parte de lo que actualmente se establece en el diseño organizacional. Echeverría (2000) indica que, las instituciones actuales derivan sus estructuras de estas concepciones básicas, y en pequeñas variantes.

Los mecanismos de mando y control que se configuraron, dice Echeverría (2000), consistieron en la nula iniciativa requerida de parte del obrero y el establecimiento de castigos para el incumplimiento de las órdenes dictadas por el jefe. Siendo su mandato el asegurar la productividad de los obreros, el jefe también debe ser supervisado, y así logró

constituirse la estructura piramidal de las instituciones que hoy conocemos. Las relaciones de poder y autoridad establecidas para la industria se han replicado en varios tipos de organizaciones, sin que su quehacer necesariamente corresponda al de trabajo manual. El mensaje de Echeverría es claro sobre la crisis del modelo tradicional de la empresa frente a organizaciones que precisan de empleados dedicados al trabajo intelectual.

El Ecuador forma parte de un grupo de sociedades que replican exactamente esta perspectiva en todas sus organizaciones, no solamente en los medios de producción. Schneider y Basoux (citados por Holt, 2001) caracterizan a las instituciones latinas por ser elitistas, por centralizar la coordinación y decisiones en el mando superior, y por la poca delegación de funciones. Es pertinente cuestionar si organizaciones que existían antes de la revolución industrial como el ejército, la iglesia o el Estado, tanto a nivel local como regional, muestran algunos de estos patrones en las relaciones de autoridad y poder entre sus miembros.

Con estos antecedentes, se estableció como problema de investigación el identificar si la posición que dentro de la estructura organizacional tiene una persona, y el efecto que ésta percibe sobre las relaciones de poder, interactúan entre sí y provocan cambios en el ajuste persona-organización. Aunque una persona cumpla con el perfil, establezca un contacto adecuado con su grupo y con su jefe, ¿es posible que perciba que no pertenece a su organización? ¿Es posible que esta persona no se sienta predispuesta a permanecer en su puesto de trabajo? ¿Cómo impacta el cargo que cada persona ostenta en la congruencia de características fundamentales (valores, metas, principios) propias y de su lugar de trabajo? Estas cuestiones buscan explicar el valor del constructo ajuste persona-organización en la gestión de los recursos humanos. Vale mencionar que al igual que la cultura organizacional, no fueron halladas investigaciones del ajuste persona-organización respecto de la sociedad ecuatoriana.

El objetivo general de la presente disertación fue determinar la influencia del nivel jerárquico en la organización (PUCE-Quito) y la percepción de distancia al poder que tiene su personal administrativo y docente, sobre el ajuste persona-organización. En esta investigación se presume, basado en estudios anteriores, que la alta distancia al poder es una característica de la sociedad ecuatoriana e incluso a la región andina (Hofstede, 1981). Además, se incluyó al nivel jerárquico en tanto se trata de un elemento determinante en las relaciones de poder que suceden dentro de una organización.

Fueron objetivos específicos de la presente investigación, los siguientes:

- Describir si existen efectos de la dimensión cultural de distancia al poder sobre el ajuste persona-organización.
- Elaborar una herramienta de medición de las variables percepción de distancia al poder y ajuste persona-organización; y, administrarla a una muestra del personal administrativo y docente de la PUCE-Quito.
- Analizar la influencia de diferentes variables presentes en el personal administrativo y docente de la PUCE-Quito sobre el ajuste persona-organización.

Se propusieron para esta investigación dos hipótesis que pudieran demostrar una forma de influencia ejercida por la cultura sobre la dinámica de las organizaciones; particularmente, examinan cómo la distancia al poder podría ejercer algún nivel de influencia sobre la relación jefe-empleado. Las hipótesis formuladas fueron las siguientes:

1. Las personas que ocupan cargos de nivel operativo tienen una percepción de distancia al poder alta, y un ajuste persona-organización bajo.
2. Las personas que ocupan cargos de nivel directivo e intermedio tienen una percepción de distancia al poder baja, y un ajuste persona-organización alto.

Para determinar la influencia del nivel jerárquico en la organización y la percepción de distancia al poder sobre el ajuste persona-organización, en el personal administrativo y docente de la sede matriz de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, se revisó el perfil de la cultura nacional según el trabajo de Geert Hofstede para seleccionar cuál era la dimensión más destacada; se revisó en publicaciones científicas y libros cómo se mide la distancia al poder y el ajuste persona-organización, para luego construir un cuestionario que obtuvo –de otros autores– las preguntas que mejor se acercaban a los constructos descritos. Gracias a una prueba piloto, fue posible refinar el cuestionario con la retroalimentación cualitativa y los resultados cuantitativos obtenidos; así, la versión definitiva del cuestionario fue administrada a una muestra de la población estudiada, misma que fue seleccionada aleatoriamente. Los datos obtenidos fueron procesados en un software de análisis estadístico, cuyos resultados permitieron efectuar las respectivas inferencias.

En el primer capítulo se presenta el marco teórico, con explicaciones de los conceptos y fundamentos de la distancia al poder y el ajuste persona-organización, a manera de exposición de los resultados de la investigación bibliográfica. Posteriormente, se explica la metodología empleada: se presenta el diseño y administración del cuestionario, además del proceso de medición y evaluación, paso a paso. En el tercer capítulo, se exponen los resultados de la aplicación del cuestionario a través de pruebas estadísticas, las inferencias que se lograron efectuar a partir de dichos resultados y las conclusiones derivadas del estudio.

# **CAPÍTULO 1. CULTURA ORGANIZACIONAL COMO SUBCULTURA NACIONAL**

Esta sección está orientada a la formulación de los conceptos estudiados en la presente disertación, expuestos a manera de marco teórico de la investigación. Primero, se hace una breve revisión de algunas definiciones sobre cultura con aplicaciones al campo organizacional. Luego, el texto se centra en la teoría de Geert Hofstede sobre la cultura; especialmente, se describe su perspectiva sobre las dimensiones culturales. Por último, se realiza una explicación del ajuste persona-organización y sus fundamentos teóricos.

## **1.1. Definiciones y categorías de la cultura**

Establecer un concepto de 'cultura' es un debate académico que continúa vigente. Existe una diversidad de definiciones al respecto y cada una de ellas responde a una serie de consideraciones que están directamente relacionadas con el contexto dentro del que se desarrolla. Esto responde, principalmente, a que la cultura alude a una serie de elementos que deben observarse en forma de un paradigma. Por ejemplo, Alvesson (2002) visualiza a la cultura como una metáfora, y propone al contenido de esta metáfora como determinante de su construcción ulterior: puede adoptar un carácter de mecanismo de control, de práctica de costumbres, de emancipación-restricción.

Krieger (2001) cita un grupo de autores para mostrar la diversidad que estas visiones pueden adoptar: la cultura comprende comportamientos (según Goffman y Van Maanen), normas (Homans), valores dominantes aceptados (Deal y Kennedy), filosofía (Ouchi, Pascale, Athos), reglas de juego (Schein, Van Maanen, Ritti y Funkhouser), y ambiente o clima (Tagiuri, Litwin).

A Édgar Schein, psicólogo social austríaco, se le atribuye el origen del concepto de 'cultura corporativa'. Schein indica que la cultura "...puede definirse como un patrón de supuestos aprendidos por un grupo en tanto resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, el cual ha funcionado bien lo suficiente para ser considerado válido y, por tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar, y sentir en relación a esos problemas" (Schein, 2010). Este constructo constituye su base de trabajo para describir a la cultura organizacional.

Schein describió tres niveles de la cultura; desde el más próximo al más profundo, éstos son: (i) artefactos, (ii) valores y, (iii) supuestos subyacentes básicos (Schein, 1990). Los artefactos o producciones son los elementos visibles como la conducta de los miembros y sus códigos de lenguaje. Algunos estudios de comportamiento organizacional pueden cometer el desacierto de describir a una cultura atendiendo apenas este nivel; por ello, debe notarse que descifrar los artefactos es complejo (Schein, 2010): el mismo comportamiento de dos personas dentro de una cultura puede tener elementos trascendentes distintos que subyacen.

Los valores están directamente relacionados con el 'deber ser', es decir la creencia individual que fundamenta las posibles soluciones ante un problema (Franklin Fincowsky y Krieger, 2011). Así por ejemplo, un corredor de bolsa que mira su cartera de acciones a la baja sugiere como acción inmediata vender, porque cree que es la manera de encarar la devaluación de la inversión, sin que tenga certeza o evidencia de que así se deba proceder en ese escenario. Para poder efectuar una determinación fiable de los valores de una cultura, pueden emplearse cuestionarios, encuestas o entrevistas, siendo las últimas ampliamente útiles a la hora de conocer cómo los integrantes sienten y piensan (Schein, 1990).

Por último, los supuestos subyacentes básicos consisten en creencias de un elevado nivel de acuerdo, que deriva en que no se comprendan ni acepten conductas cuando no están alineadas con estas presunciones (Krieger, 2001). En una cultura, habrá pocas diferencias entre miembros sobre sus percepciones de los supuestos subyacentes básicos. Para poder alcanzar este nivel de la cultura, Schein (1990) propone efectuar un análisis más avanzado que incluya preguntas cerradas y observación intensiva.

Las perspectivas sobre cómo la cultura se constituye y cambia a lo largo del tiempo son también diversas. Franklin y Krieger (2011) mencionan tres autores y sus criterios:

- Charles Fombrun indica que la cultura se forma en tanto se desarrollan la dimensión social, la dimensión sectorial y las características de la organización. Así, aspectos como condiciones políticas y económicas tienen algún impacto en la formación de la cultura.
- Levy y Wilensky enumeran cuatro factores que construyen a la cultura en una organización: los valores de sus fundadores, las lecciones aprendidas, los factores de éxito, y la distribución del poder, reflejada en la estructura organizacional.
- Basado en el precepto de que las normas serán siempre incompletas, Harold Garfinkel concibe al desarrollo de la cultura en la confluencia de interpretaciones

de la realidad. Al construir una interpretación compartida del contexto, la cultura definirá el modo de actuar que está dado, por ejemplo, por aquellas cosas que la norma no contempla.

Para Schein (2010), existen tres fuentes a partir de las cuales se forma la cultura organizacional: los fundadores de la organización, los grupos que se constituyen al interior de las instituciones, y los nuevos miembros y líderes. Los primeros transmiten el pensamiento estratégico (misión, visión, valores y principios) que ha sido construido desde sus propias experiencias a nivel institucional. Por otra parte, los grupos atraviesan cuatro etapas para la formación de la cultura: la determinación de la autoridad, la configuración de relaciones estrechas (que Schein denomina 'construcción de normas sobre la intimidad'), la aceptación mutua y la madurez.

Hofstede (1981) tiene un criterio similar al exponer una escala de valores que integra (i) las coaliciones dominantes, que determinan metas y objetivos de la organización, encabezan los procesos de toma de decisión, dan forma a la estructura y procedimientos y establecen sistemas de recompensa; (ii) los valores de los no-élites; y (iii), los valores de los no-miembros. Este último elemento de la formación de la cultura es importante, pues a decir de Hofstede (1981) las entidades socias y de la competencia, las instituciones de gobierno, los representantes de la prensa y el público tienen definitivamente un efecto en la génesis y evolución de las organizaciones, y por ende de sus culturas.

Para poder efectuar el análisis del efecto de la cultura en las organizaciones, se propone el empleo de la teoría propuesta por Geert Hofstede, que se detalla en el apartado siguiente.

## **1.2. La propuesta conceptual de la cultura de Geert Hofstede, apreciaciones e implicaciones**

Geert Hofstede es un psicólogo social holandés que desarrolló una teoría sobre la cultura, formulada a partir de una investigación basada en la aplicación de cuestionarios a empleados de una empresa multinacional (Kirkman, Lowe, y Gibson, 2006). A partir de los resultados y de profundizar en sus reflexiones, definió a la cultura y determinó los rasgos que caracterizan tanto a la cultura de una nación como a la de una organización. Se trata de uno de los ensayos científicos cercanos al ámbito de la psicología

organizacional más destacados en el área, y que ha servido como base para desarrollo de innovadores trabajos (cfr. House, R. et. al., 2004).

Para explicar la conducta humana, Hofstede sostuvo que las personas "...llevan consigo cierta cantidad de programación mental que es estable en el tiempo y que lleva a la muestra del mismo comportamiento frente a situaciones similares..." (Hofstede, 2001, pág. 2;9) . Los niveles que esta programación puede adoptar dependen de la comparación de la conducta entre individuos. Por ejemplo, los miembros de una familia celebran las festividades preparando un banquete, las personas de una nación efectuarán acciones democráticas para la elección de su líder; y, los seres humanos practicarán la recolección de frutos para su ingesta y consecuente supervivencia. Esto se construye en el aprendizaje de las edades tempranas del sujeto; sin embargo, cada individuo tiene una programación mental única, pues bien puede emplear su creatividad e innovación para resolver problemas (Hofstede, 2001).

Hofstede propone a la cultura como una "programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas, de otro" (Hofstede, 2001). A decir de Hofstede (1990), la cultura está compuesta de diversas manifestaciones: símbolos, héroes, rituales y valores; los primeros tres –denominados prácticas– son menos estables en el tiempo y se pueden observar a través de la conducta en tanto son efectos de los valores. Los valores constituyen elementos fundamentales de la cultura pues basan las decisiones de individuos y sociedades sobre cómo encarar al mundo. En esa línea, Hofstede estructura sistemas de valores con aspectos clave frente a los cuales cada cultura debe contar con una postura (Hofstede, Hofstede, y Minkov, 2010); de este modo, fue propuesto un sistema de seis dimensiones de la cultura nacional:

- Individualismo frente a colectivismo
- Masculinidad frente a feminidad
- Aversión a la incertidumbre
- Orientación hacia el largo plazo
- Distancia al poder
- Indulgencia frente a restricción

La dimensión de individualismo frente a colectivismo (IDV) describe el grado de independencia entre los miembros de una sociedad; se puede decir que una cultura es colectivista en la medida en que su "tejido social" sea más ajustado, manifestándose esto en lealtad y cuidado hacia los demás del grupo (Hofstede, 1984). Un ejemplo de cómo

esta dimensión puede manifestarse en el medio laboral es la relación empleador-empleado: en sociedades colectivistas, esta relación se caracteriza por ser moral, similar a una relación familiar, y en sociedades individualistas se reduce a un contrato entre dos partes dentro de un mercado laboral (Hofstede, Hofstede, y Minkov, 2010).

Masculinidad frente a feminidad (MAS) refiere la tendencia de los grupos sociales por el logro y la asertividad frente al cuidado del más débil y la calidad de vida (Hofstede, 1985). En referencia al lugar de trabajo, se evidencia una sociedad 'femenina' cuando la gestión está basada en intuición y consenso, la resolución de conflictos se logra por compromiso y negociación, las recompensas se dan bajo un principio de igualdad; una sociedad 'masculina' mostrará una gestión decisiva y agresiva, solucionará sus conflictos permitiendo que gane el más fuerte, y basará sus recompensas en la equidad (Hofstede, Hofstede, y Minkov, 2010).

La aversión a la incertidumbre (UAI) examina la ansiedad producida por lo desconocido; en la encuesta que Hofstede realizó, esta dimensión fue examinada a través de (i) el estrés laboral, (ii) la orientación a las normas, y (iii) una perspectiva de largo plazo en el mismo empleo (Hofstede, Hofstede, y Minkov, 2010).

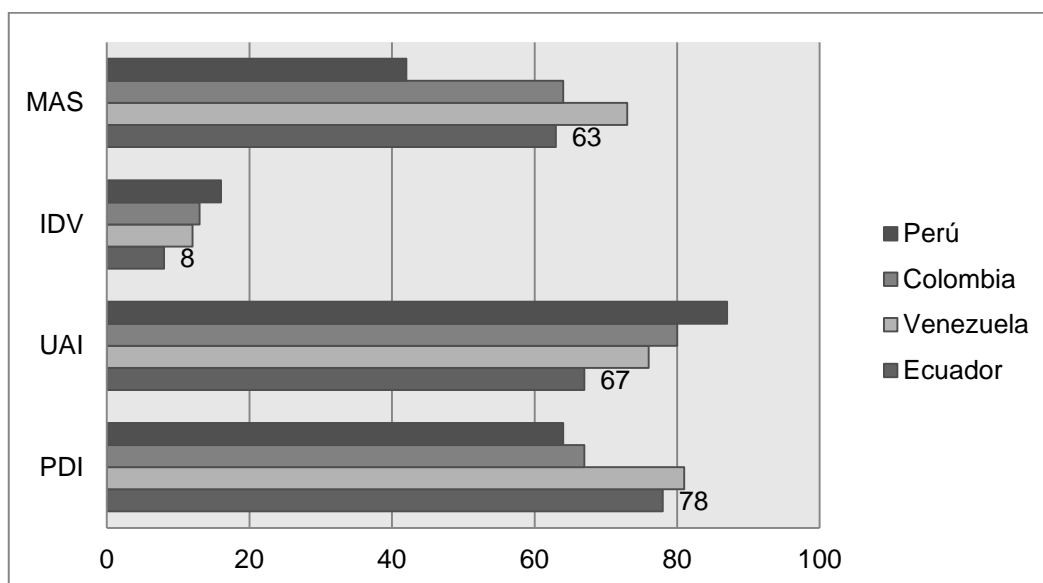
La dimensión de distancia al poder (PDI) muestra el grado en el que el poder es distribuido dentro de una sociedad de forma inequitativa (Hofstede, 1984). Un indicador de distancia al poder es la ausencia/presencia de jerarquías. Por ejemplo, sociedades como la anglosajona forman equipos de trabajo con un solo líder, que normalmente es accesible por todas las personas; por otro lado, sociedades como la china tienen preferencia por un liderazgo autoritario (Hofstede, Hofstede, y Minkov, 2010). Se profundizará sobre esta dimensión más adelante.

Las dimensiones de orientación hacia el largo o corto plazo (LTO) y de indulgencia frente a restricción (IVR) aparecieron años después de la formulación de las cuatro categorías anteriores. La primera muestra las preferencias de una cultura por el ahorro y perseverancia (futuro) frente a la reputación y tradición (pasado y presente) (Hofstede, 2001). Así en el mundo empresarial, una institución que tiene orientación hacia el corto plazo otorgará valor a los resultados más recientes; y una organización que tiene orientación al largo plazo efectuará inversiones que busquen una posición sólida en el mercado, sin considerar los efectos inmediatos que esto podría acarrear (Hofstede, Hofstede, y Minkov, 2010).

Por otro lado, la dimensión de indulgencia frente a restricción muestra cuán abierta está una sociedad a disfrutar de la vida y divertirse libremente (Hofstede, Hofstede, y Minkov,

2010). Una cultura indulgente es aquella que tiende a otorgar importancia a contar con amigos y dedicar tiempo a actividades de esparcimiento; y una cultura restringida es en general pesimista, y da alta importancia a la disciplina moral y al ahorro. De ningún modo, la sociedad restringida debe interpretarse como un grupo que no tiene preferencia por las recompensas y gratificaciones descritas; aquellas preferencias están sujetas a un estrecho cumplimiento de reglas.

El carácter global de la propuesta de Hofstede no escapa a la realidad del Ecuador. Es así que fue tomado en consideración para la primera toma de datos, aquella que devino en la definición de las primeras cuatro dimensiones culturales descritas. En el gráfico 1, se presentan los resultados de la región andina (Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela; Bolivia no participó del estudio) para las cuatro dimensiones culturales. Como puede observarse dentro de la comparación de los datos, estos países guardan rasgos comunes en tres de las dimensiones: la aversión a la incertidumbre y la distancia al poder son particularmente altas, y las sociedades andinas muestran una tendencia hacia el colectivismo.



**Gráfico 1 Dimensiones culturales en países andinos**

Fuente: Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA, Estados Unidos: Sage Publications.

Cuando los resultados del Ecuador se comparan con todos los países que participaron en las encuestas de Hofstede (53 en total), puede notarse que esta cultura tiene cierta

tendencia hacia la masculinidad; el puntaje no alcanza una desviación estándar por sobre la media. Según es posible constatar en la tabla 1, el país ocupa junto a Sudáfrica la posición 13, encontrándose los Estados Unidos y Colombia con similares resultados. Entonces, se podría indicar sobre dicha sociedad que muestra alguna preferencia por reconocimiento basado en el mérito. El país que tiene mayor nivel de masculinidad es Japón y el que mostró mayor índice de feminidad es Suecia.

Tabla 1

**Puntaje de Ecuador en dimensión Masculinidad frente a feminidad**

Posición	País	Puntaje MAS
1	Japón	95
11-12	Colombia	64
11-12	Filipinas	64
13-14	Ecuador	63
13-14	Sudáfrica	63
15	Estados Unidos	62
53	Suecia	5

Nota. Fuente: Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA, Estados Unidos: Sage Publications.

La cultura ecuatoriana se caracteriza por ser colectivista, según reseña la tabla 2. Apenas Guatemala ha obtenido un puntaje menor al Ecuador, ubicándola como la sociedad más colectivista del grupo. En consecuencia, según indican Hofstede, Hofstede y Minkov (2010), se espera que aprovechen los beneficios del trabajo en equipo, muestren introversión y dependencia en los otros en sus relaciones interpersonales (por ejemplo, que los hijos permanezcan viviendo junto a sus padres por largo tiempo); y que además, tengan prácticas excluyentes (quienes pertenecen a un grupo tienen trato diferente a quienes no).

De otro lado, el Ecuador se ubicó a pocos puntos sobre la media y mediana en la dimensión de aversión a la incertidumbre. Alemania y los países árabes se encuentran en los puntajes adyacentes, Grecia mostró un alto grado y Singapur un nivel mínimo de esta variable. Podría sostenerse que la cultura tendrá alguna preferencia por jefes asertivos y decididos. La tabla 3 muestra un resumen de los resultados respecto a esta dimensión.

Tabla 2

**Puntaje de Ecuador en dimensión Individualismo frente a colectivismo**

Posición	País	Puntaje IDV
1	Estados Unidos	91
51	Panamá	11
52	Ecuador	8
53	Guatemala	6

Nota. Fuente: Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA, Estados Unidos: Sage Publications.

Tabla 3

**Puntaje de Ecuador en dimensión Aversión a la incertidumbre**

Posición	País	Puntaje UAI
1	Grecia	112
27	Países árabes	68
28	Ecuador	67
29	Alemania	65
53	Singapur	8

Nota. Fuente: Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA, Estados Unidos: Sage Publications.

Por último, Ecuador comparte con Indonesia la octava posición en la dimensión de distancia al poder, con un puntaje que supera la media por una desviación estándar. Los países que obtuvieron puntajes más altos en este indicador son Malasia, Panamá, Guatemala, Filipinas, Venezuela, México y los países árabes. Los resultados de distancia al poder se muestran en la tabla 5. Así, la sociedad ecuatoriana reflejará comportamientos de obediencia y búsqueda de sabiduría en los mayores, la calidad del aprendizaje dependerá de la excelencia del docente. Según Hofstede, Hofstede y Minkov (2010), dadas las estructuras de poder vigentes, será necesario reemplazar a los líderes para conseguir el cambio, y en el campo organizacional, los integrantes de la cultura ecuatoriana tendrán una predisposición a las jerarquías y preferirán la autocracia como estilo de liderazgo. Para esta investigación, se empleó la distancia al poder como variable de estudio.

Los datos detallados de los resultados de estas cuatro dimensiones se encuentran en el anexo 2.

Tabla 4

**Puntaje de Ecuador en dimensión de Distancia al poder**

Posición	País	Puntaje PDI
1	Malasia	104
7	Países árabes	80
8-9	Ecuador	78
8-9	Indonesia	78
10-11	India	77
53	Austria	11

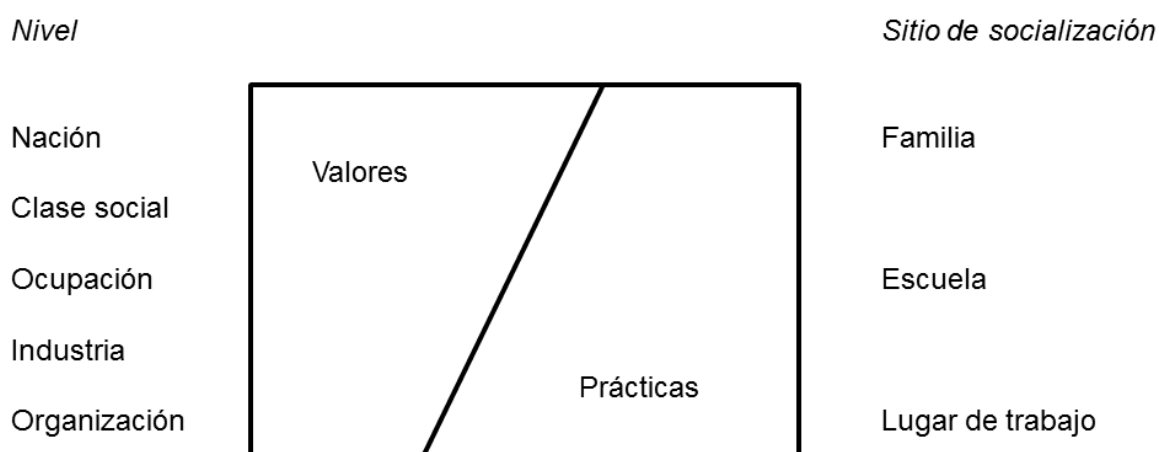
Nota. Fuente: Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA, Estados Unidos: Sage Publications.

Debe indicarse que Hofstede (2001) logró determinar una predicción exacta del índice de distancia al poder obtenido por Ecuador, con base en su ubicación geográfica, el número de habitantes y producto interno bruto (PIB). En general, países de la zona tropical, con mayor número de habitantes y bajo PIB tienen niveles superiores de distancia al poder (Hofstede, 2001).

Para explicar cuál podría ser el impacto de cada dimensión cultural sobre una organización, es preciso indicar que Hofstede (2001) también ha propuesto rasgos de la cultura organizacional. A partir del Proyecto de Investigación de la Cultura Organizacional (IRIC, por sus siglas en inglés), logró determinar seis características análogas a las dimensiones de su anterior estudio; éstas son:

- Orientación por los medios o por los fines
- Impulso interno o externo
- Disciplina del trabajo
- Tendencia local o profesional
- Enfoque en el trabajo o en la persona
- Nivel de aceptación del estilo de liderazgo
- Nivel de identificación con la organización

Los datos obtenidos por IRIC provinieron de 10 organizaciones del sector público y privado, basadas en Dinamarca y los Países Bajos. La muestra fue segmentada en veinte unidades organizacionales, y cada una representaba a un área funcional o a toda una organización que, a decir de sus directivos, conformaban una cultura homogénea. Con esta información, se concluyó que las diferencias entre instituciones radican principalmente en sus prácticas (símbolos, héroes y rituales) (Hofstede, 2001). Tal como se presenta en el gráfico 2, se ratifica la afirmación sobre la influencia de la cultura nacional sobre las organizaciones, porque dentro de una nación (o naciones similares), los valores permanecen estables mientras que las prácticas varían.



**Gráfico 2 Balance de valores y prácticas a nivel nacional, ocupacional y organizacional**

Fuente: Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (p.394). Thousand Oaks, CA, Estados Unidos: Sage Publications.

A continuación, se presenta una revisión de las manifestaciones que prevalecen en una cultura que tenga a la distancia al poder como una de sus características principales. Hofstede (2001) efectuó un análisis de varios ámbitos de gestión institucional y los vinculó con cada dimensión cultural. Indica que sociedades con alto índice de distancia al poder privilegian una planificación apoyada en pensamiento y reflexión políticos y no estratégicos, además de contar con sistemas de control 'personales'; la planificación y control son más informales conforme el nivel jerárquico del individuo es más alto. También afirma que la contabilidad será empleada como herramienta para explicar las decisiones de los directivos, en lugar que la información que las herramientas arrojan sea el sustento de esas decisiones.

A través de un estudio con organizaciones que tenían sucursales en 18 países, Newman (1996) demostró que un buen rendimiento institucional puede darse si las prácticas directivas son congruentes con la cultura nacional. Sus hipótesis se relacionaron con cada una de las cinco dimensiones culturales propuestas por Hofstede; y en lo relativo a la distancia al poder, ésta fue relacionada con el grado de participación de los empleados. Newman logró determinar que en culturas con bajos niveles de distancia al poder, las unidades organizacionales tuvieron un mejor desempeño si eran más participativas, y en culturas con altos niveles de distancia al poder el mejor desempeño estaba dado en un entorno de menor participación.

Brockner y otros (2001) también trabajaron el tema de la participación en relación con la distancia al poder, pero no la empleó como un indicador de ésta sino que las estudió como variables; se buscó demostrar la reacción de los empleados cuando tienen baja incidencia en la toma de decisiones. En su trabajo, se logró determinar que la distancia al poder tiene un efecto interactivo moderado con la participación sobre el compromiso organizacional, mostrando una relación más fuerte en la sociedad de baja distancia al poder. Por lo tanto, la participación de los empleados en cambios organizacionales significativos dependerá en gran medida de la cultura nacional, y debe recibir atención de los directivos a la hora de involucrarlos teniendo en cuenta las ideas colectivas que rigen su predisposición a opinar.

Otros autores, como Schuler y Rogovsky (1998, citados por Hofstede, 2001), correlacionaron las dimensiones culturales con algunas prácticas relativas a compensaciones, y lograron determinar que grupos con alta distancia al poder no concordaban con posibilidad de comprar acciones de la compañía ni contar con centros de cuidado infantil como beneficios. Por otro lado, se indica que los programas de desarrollo organizacional no serán fructíferos en culturas de alta distancia al poder, justamente por la inequidad entre las personas; igual perspectiva queda para la gestión del desempeño por objetivos (Hofstede, 2001).

Geletkanycz (1997) asoció una alta distancia al poder con la predisposición a la rutina y la centralización de la autoridad. Esto podría significar baja capacidad de adaptación por parte de las instituciones, caracterizada por directivos adheridos a las políticas vigentes y sin voluntad de romper con la costumbre y apreciar todas las posibilidades para la solución de problemas. Geletkanycz intentó demostrar que se desarrolla una resistencia al cambio por parte de los directivos debido a que los balances de poder podrían verse afectados por cualquier nueva iniciativa, y por ende ponen en riesgo sus propias

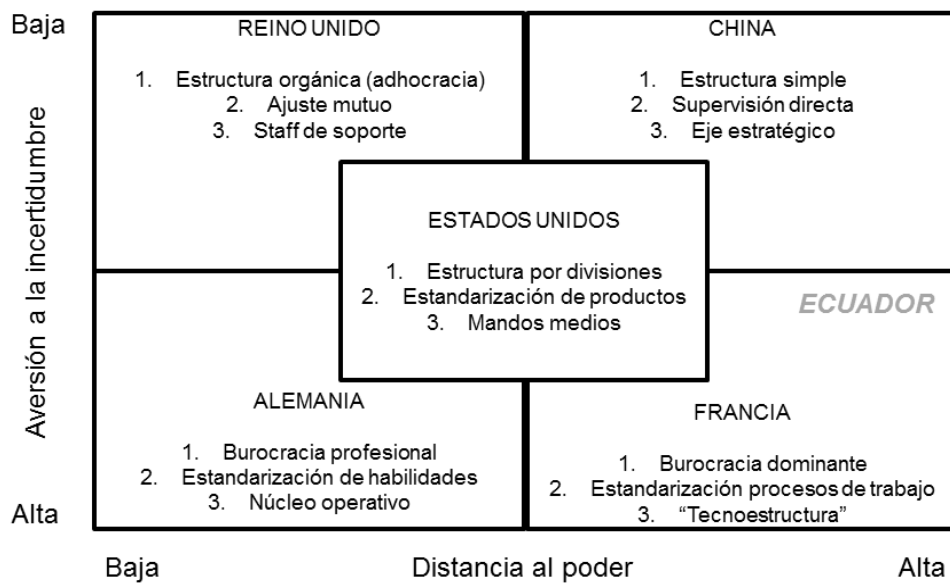
posiciones. Sin embargo, su hipótesis no logró ser confirmada, evidenció apoyo a la estructura pero también apertura al cambio.

En términos de liderazgo, los directivos tienden a tomar decisiones autocráticas, y los subordinados se sienten más cómodos cuando se presentan estos comportamientos. Los mecanismos de reclamo son complicados de implementar por el uso que puedan darle tanto por niveles bajos como altos; y, las prácticas de delegación y empoderamiento sucederían muy esporádicamente (Hofstede, 2001).

Rasgos profundos de distancia al poder están fuertemente conectados con desconfianza en el medio laboral. Lee y otros (2000) reseñaron que en estos grupos sociales hay una baja relación entre la justicia procedimental y confianza en el supervisor de puesto. Incluso, bajo ciertas condiciones, un alto índice de distancia al poder potencia el efecto de supervisión abusiva frente a determinados comportamientos contra-productivos (Lian, Ferris, y Brown, 2012).

Hofstede (2001) contrasta las dimensiones culturales de distancia al poder con la de aversión a la incertidumbre a través de los perfiles institucionales propuestos por Henry Mintzberg. Altos niveles de distancia al poder y aversión a la incertidumbre corresponden a la creación de entidades que tienen a la burocracia como configuración preferida, a la estandarización de procesos de trabajo como mecanismo de coordinación, y a las personas con roles de proveer ideas como el componente clave de la organización. De acuerdo con los puntajes obtenidos en las investigaciones de Hofstede, Ecuador se encontraría también ubicado en este grupo.

El gráfico 3 condensa las categorías que Hofstede pudo determinar relacionando las dimensiones de distancia al poder y aversión a la incertidumbre. Por otro lado, la tabla 5 reseña las inferencias de Hofstede en este tema, listando varias características de las organizaciones según el nivel de distancia al poder.



**Gráfico 3 Configuraciones organizacionales preferidas de Mintzberg proyectadas en resultados de aversión a la incertidumbre y distancia al poder**

Fuente: Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (p.376). Thousand Oaks, CA, Estados Unidos: Sage Publications.

Tabla 5

**Características de la Distancia al poder en el medio laboral**

Baja distancia al poder	Característica	Alta distancia al poder
Inequidad de roles establecida por conveniencia	Jerarquías	Inequidad existente entre bajos y altos niveles
Modelo descentralizador	Centralización	Modelo centralizador
Menor número de supervisores	Supervisión	Mayor número de supervisores
Corta brecha entre el máximo y mínimo salario	Compensaciones	Amplia brecha entre el máximo y mínimo salario
Orientación hacia su propia experiencia y subordinados	Estilo de trabajo del jefe	Orientación hacia superiores y normas
Se consulta al empleado	Estilo de trabajo del empleado	Se instruye al empleado

Demócrata ingenioso	El jefe ideal	Autócrata benevolente ("buen padre")
Relación pragmática	Relación jefe-empleado	Relación emocional
Privilegios son mal vistos	Estatus	Privilegios son normales y ordinarios
Trabajo manual tiene igual estatus que trabajo de oficina	Tipo de trabajo	Trabajo de oficinistas es más valorado que trabajo de obreros

Nota. Fuente: Hofstede, G., Hofstede, G. J., y Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (p. 76). McGraw-Hill.

Varios autores sugieren tener cuidado al emplear información de investigación sobre la cultura para dar características a las organizaciones. Rotondo y otros (1997) sostuvieron un trabajo para evaluar los puntajes nacionales obtenidos por Hofstede; lograron establecer importantes diferencias entre los resultados de ambos estudios. En el caso de distancia al poder, Chile obtuvo un valor apenas inferior a la media, mientras la superaba años atrás en la toma de datos realizada por Hofstede. El estudio de Rotondo y otros, concluyó que se precisa analizar con detenimiento los valores de la cultura antes que fiarse de hallazgos de terceros; además, sugiere que en cada caso los investigadores se dediquen a averiguar los valores que efectivamente subyacen las culturas estudiadas.

Hay investigadores que van más allá y hacen una severa crítica a la aproximación de Hofstede. En su ensayo titulado "Hofstede nunca estudio a la cultura", Rachel Baskerville (2003) puntualiza sus objeciones a la equiparación de nación y cultura que supone el modelo de Hofstede. McSweeney (2002) condena presunciones como la homogeneidad de la cultura institucional de IBM (organización evaluada por Hofstede para su primer ejercicio de evaluación a nivel global) y la inferencia de una caracterización social derivada de apenas una tendencia.

Una de las críticas planteadas al trabajo de Hofstede está fuertemente vinculada con el supuesto de la influencia de la cultura nacional en la cultura de las organizaciones. Gerhart (2008) no resta importancia a los rasgos culturales para explicar a las instituciones, coincide con el enfoque de considerar las diferencias culturales de las naciones para la determinación de estrategias y gestión; sin embargo, a través de un análisis de varianza (a nivel país) sitúa a la cultura nacional como un factor no determinante por las diferencias entre organizaciones. En la misma línea, Nelson y

Gopalan (2003) hallaron patrones de isomorfismo entre sociedades y organizaciones, pero encontraron un bajo tamaño del efecto de los primeros sobre los segundos; identificaron a la modernización como componente sustancial para que la comparación haya arrojado ese resultado.

House y otros (2004) dirigieron el proyecto mundial Liderazgo Global y Efectividad del Comportamiento Organizacional (GLOBE, por sus siglas en inglés), que recolectó información de 17 mil personas con rol de jefe de 951 organizaciones de los sectores telecomunicaciones, servicios financieros e industrias alimenticias. Esa investigación empleó el paradigma de las dimensiones culturales de Hofstede para determinar grupos culturales regionales y sus características pertinentes al liderazgo. Al proyecto GLOBE se suman más de 180 estudios publicados en 40 revistas de administración y psicología (Kirkman, Lowe, y Gibson, 2006).

Aunque las perspectivas den lugar a un debate científico interesantísimo (Hofstede, 2002; Javidan, House, Dorfman, Hanges, y Sully de Luque, 2006; Williamson, 2002), resulta indispensable enmarcar el empleo de la perspectiva cultural de Hofstede. Si bien las organizaciones pueden concebirse como una representación de menor tamaño de la composición de la sociedad a la cual pertenecen (Hofstede, 2001), y los resultados del trabajo de Hofstede han sido validados (van Oudenhoven, 2001); no es objetivo de este trabajo calificar el nivel de distancia al poder que tiene la PUCE-Quito, ni busca proponer afirmaciones del tipo: "Los resultados determinan que la organización se caracteriza por una alta/baja distancia al poder". Resulta inconveniente realizar dicha aproximación, toda vez que la propuesta teórica de Hofstede no puede emplearse para hacer comparaciones entre organizaciones, basados en las seis dimensiones de la cultura nacional.

Tal como reseñan Hofstede, Hofstede y Minkov (2010), no hay evidencia científica que demuestre que la distancia al poder sea predictor de (in) efectividad de las organizaciones. Contar con altos o bajos niveles de distancia al poder será más o menos favorable dependiendo de las actividades que lleve a cabo. Este tipo de análisis permiten solamente que las características culturales sean bien aprovechadas por los directivos.

### 1.3. Ajuste persona-organización

El ajuste persona-organización se inscribe en tres categorías teóricas que a continuación se explican: la psicología interaccional, la teoría de atracción-selección-desgaste y el ajuste persona-ambiente. En el año 1976, Endler y Magnusson presentaron un análisis comparativo de modelos para la teoría e investigación de la personalidad. Dicho análisis enfrentó a las perspectivas psicodinámica, del rasgo, y de la situación, con una propuesta denominada interaccionismo. La psicología interaccional define al comportamiento como un producto de la constante retroalimentación entre el individuo y la situación que éste atraviesa (Endler y Magnusson, 1976). Además, define al sujeto como un agente activo en dicha interacción, y señala a los factores cognitivos y afectivos –en ese orden de importancia– como determinantes de la conducta.

Bajo el modelo interaccionista, Terborg (1981) describe la validez de esta perspectiva para estudiar el comportamiento organizacional; la pertinencia radica en la posibilidad de integrar factores individuales y ambientales en grados diferenciados. Un buen ejemplo consiste en el análisis del efecto que tienen la autoestima (nivel individual) y las recompensas (nivel situacional) sobre el desempeño laboral (Terborg, Richardson, y Pritchard, 1980). Su hipótesis sostuvo que las personas con alta autoestima tendrán un buen desempeño laboral, siendo mínimo el efecto que las recompensas (aunque estén previstas frente a un rendimiento satisfactorio) tengan sobre el ajuste persona-organización; por otro lado, aquellos que tienen baja autoestima lograrán un buen desempeño solamente en el caso de que haya recompensas previstas. Así, la autoestima podría considerarse mejor predictor de buen desempeño cuando no haya recompensas como consecuencia. Como se anota arriba, en esta relación se propone una correspondencia continua entre las características de la persona y de su ambiente.

En la misma línea, y con particular énfasis en el estudio de las organizaciones, Schneider (1987) delineó la teoría de atracción-selección-desgaste (ASA, por sus siglas en inglés). Esta teoría cuenta con tres premisas fundamentales: primero, antes que las actividades que se desarrollan en determinado entorno, son las personas las que atraen a otras haciendo de dicho entorno un ambiente interesante; luego, las personas que integran un entorno, a través de procesos y prácticas en selección de personal, determinan quiénes son compatibles para integrarse; y por último, las personas abandonarán un entorno si no son del todo compatibles con él (Schneider, 1987). En consecuencia, sostiene Schneider, la cultura de una organización está definida en función de las personas que son atraídas, que son seleccionadas, y que permanecen en ésta.

El ajuste persona-ambiente, que se define como la “congruencia, similitud o, correspondencia entre la persona y el ambiente” (Edwards y Shipp, 2012, pág. 211), es el dominio al que pertenece el ajuste persona-organización. La premisa fundamental de este constructo es que la tensión aumenta cuando hay ausencia de ajuste entre la persona y el ambiente. Estos niveles de tensión generan un anormal funcionamiento psicológico y fisiológico de los individuos, además de suscitar los fenómenos de afrontamiento (estrategia empleada en procura de la adaptación de la persona y cambios en el ambiente) y defensa. (Edwards, 1998)

Los investigadores coinciden en que la persona y el ambiente tienen un ajuste cuando la primera cuenta con rasgos afines a otros individuos del entorno, a esto se denomina ajuste suplementario; asimismo, existe ajuste cuando características de una persona cubren necesidades del ambiente, eso lleva el nombre de ajuste complementario (Muchinsky y Monahan, 1987). El ajuste persona-ambiente es susceptible de observación y estudio bajo dos perspectivas: objetivamente, a través de las características manifiestas de la persona y del ambiente, y subjetivamente desde las percepciones que un individuo tenga de su ajuste con el ambiente (Edwards, 2008).

El ambiente puede estar representado por diversas entidades, así Kristof (1996) –para distinguir el ajuste persona-organización de otros tipos de ajuste con el ambiente– reconoce otras: la vocación, el grupo y el puesto. Pueden mencionarse los siguientes niveles del ambiente que podrían establecerse para la investigación del ajuste de una persona: individuo (por ejemplo, supervisor, supervisado), puesto, grupo, organización y vocación (Edwards y Shipp, 2012).

Entonces, la definición que puede inferirse para el ajuste persona-organización es la compatibilidad entre individuos y organizaciones (Kristof, 1996). Para integrar a este concepto los ajustes complementario y suplementario, Piasentin (2007) agrega que esta compatibilidad ocurre cuando una entidad provee aquello que la otra requiere, cuando ambas comparten similares características fundamentales, o cuando suceden ambas cosas. Puede indicarse como ejemplo del ajuste suplementario la coincidencia entre las metas individuales y los objetivos de una organización; así también, un ejemplo de ajuste complementario es la contratación de una persona para llenar una vacante, completando una carencia que la organización tenía.

La teoría de atracción-selección-desgaste es clave para explicar el concepto del ajuste persona-organización (o en general, persona-ambiente) porque, según ésta, las personas que permanecen en determinado entorno tendrán características muy similares, como comportamientos, intereses, valores y capacidades.

Además de la visión complementaria-suplementaria del ajuste persona-organización, existe otra punto de vista bifactorial: por un lado, el ajuste de necesidades-suplementos ocurre cuando una organización satisface necesidades del individuo, y el ajuste de demandas-habilidades que aparece cuando la persona cumple con las habilidades requeridas por la organización (Caplan, 1987). De cualquier manera, el curso de la mayoría de investigaciones se ha orientado mayoritariamente a constatar los efectos del ajuste suplementario (Piasentin, 2003); precisamente, propuestas como la de Chatman (1989) sobre el ajuste persona-organización restringe su definición hacia el ajuste suplementario. Se encuentra una necesidad de examinar a mayor profundidad el ajuste complementario.

Existe evidencia de que el ajuste persona-organización suplementario pueda ser predictor de alta satisfacción laboral, comportamientos de ciudadanía organizacional, buen desempeño, y baja rotación (Cable y De Rue, 2002; Piasentin, 2007; Kristof-Brown, Zimmerman y Johnson, 2005; Hoffman y Woehr, 2005; Verquer, Beer y Wagner, 2003). En la misma línea, McConnell (2006) demostró que el ajuste persona-organización es mejor predictor de compromiso organizacional, que la escala de valores individual y organizacional.

Autores como Edwards y Shipp (2012) son más reservados indicando que el efecto en desempeño podría ser indirecto pues alcanza a modificar el contexto a favor, e incluso sostienen que podría minar el desempeño cuando el individuo puede ser calificado como interdependiente y su habilidad para resolver problemas sea la característica que comparte con los otros miembros de la organización.

Kristof, Zimmerman y Johnson (2005) lograron inferir, a partir de un análisis de estudios en ajuste persona-organización, que las relaciones con otras variables como satisfacción con los colegas y los supervisores era relativamente más baja que la satisfacción con la organización; las tres se hallaron en niveles de correlación moderados. Si bien las correlaciones con desempeño en la tarea y desempeño en el puesto resultaron bajas, se obtuvo una influencia moderada del desempeño contextual sobre el ajuste. Además, hubo una baja correlación con permanencia y rotación de personal. Un análisis a mayor profundidad de la rotación de personal –en relación con el ajuste– es requerido tomando en cuenta su origen multifactorial.

Por ejemplo, puede citarse el trabajo de van Vianen, De Pater y Van Dijk (2007) que sugieren una relación más sólida del ajuste con la rotación de personal cuando la medición está basada en las opiniones de terceros (en un equipo de trabajo o en la organización entera) en lugar de emplear la percepción del individuo. La rotación laboral

podría situarse en la categoría de efecto de las actitudes, y esto explicaría las correlaciones más bajas del ajuste persona-organización con esta variable. Westerman y Cyr (2004) efectuaron un estudio bajo el que lograron establecer que el ajuste suplementario se relaciona con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. En la perspectiva de Kristof-Brown (1996) que basó el mencionado estudio, éstos son los antecedentes de una baja o alta intención de dejar el empleo.

Dada esta notable relación del ajuste persona-organización con actitudes frente al trabajo, algunas investigaciones se dedicaron a observar cómo está incorporado en los procesos de selección de personal. Por ejemplo, Cable y Judge (1996) demostraron que además del efecto arriba indicado, el ajuste persona-organización influye en las decisiones de empleo, pasando por alto factores como similitud demográfica y los atractivos atributos de la oferta. Sin embargo, la ponderación del ajuste persona-organización y del ajuste persona-puesto debería determinarse a partir de la clase de contrato psicológico (transaccional o relacional) que la institución busca entablar con los sujetos (Sekiguchi, 2007).

A la hora de analizar estos resultados, es necesario tomar en cuenta los principales modos en que se puede evaluar el ajuste persona-organización. Una evaluación subjetiva del ajuste consiste en averiguar las percepciones del individuo, mientras que una evaluación objetiva describe el ajuste tal cual se presenta (Kristof-Brown y Jansen, 2012). A continuación, se proveen ejemplos correspondientes a cada modo. Así, cuestionar al individuo sobre cómo percibe el ajuste que tiene con su organización, se denomina percepción directa del ajuste; pedir al individuo que enumere características individuales y características de la organización consiste en la percepción indirecta del ajuste, siendo tal porque luego la información es contrastada para determinar el grado de compatibilidad o congruencia. Para la evaluación objetiva, los investigadores obtienen la información del ambiente a partir de otros sujetos, del personal clave en la definición de la cultura de la organización, y de documentos estratégicos (Caplan, 1987). Estos ejemplos de cómo se evalúa el ajuste persona-organización están derivados de la acepción seleccionada por los investigadores para desarrollar su trabajo.

Los contenidos empleados para evaluar el ajuste persona-organización son también variados: valores, metas, personalidad; y conocimientos, destrezas, habilidades (CDAO) (Verquer, Beehr, y Wagner, 2003). Los valores son los elementos con los que se mide el ajuste en la mayoría de investigaciones (Piasentin, 2007). Así, se han desarrollado una serie de instrumentos para el efecto, siendo uno de los más conocidos el Perfil de Cultura Organizacional (OCP, por sus siglas en inglés).

Desarrollada por O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991), el OCP es una evaluación objetiva del ajuste que consiste en construir un perfil a partir de un listado de valores (54, y 40 en la versión simplificada) que la persona evaluada clasificará en grupos desde los más característicos hasta los menos característicos. El perfil individual se define cuestionando al sujeto evaluado sobre sus preferencias en torno a la cultura de su lugar de trabajo, y el perfil organizacional agrupa información de terceros (sujetos no evaluados en el nivel individual, o líderes) sobre cuáles son los valores que actualmente la caracterizan. Para calcular el ajuste, se efectúa una correlación del perfil con la preferencia individual y del perfil de la organización (O'Reilly III, Chatman, y Caldwell, 1991). Pese al amplio uso del OCP, no es la herramienta que se empleará para medir el ajuste persona-organización.

Para hacer operacionales las variables, se emplearán los constructos siguientes:

Se entiende por nivel jerárquico en la organización, aquel que está determinado por la posición del cargo de todo ocupante de puesto dentro de la estructura organizacional. Así, estarán en un nivel jerárquico alto aquellas posiciones que corresponden a direcciones, coordinaciones, jefaturas, y en general todas las que comprendan como actividad principal la supervisión del trabajo de otras personas. Estarán en un nivel jerárquico bajo quienes ocupen cargos que no impliquen supervisión de puestos. Ambos niveles devienen en la relación jefe-subordinado.

La definición de percepción de distancia al poder coincide con la enunciada por Hofstede, Hofstede y Minkov (Hofstede, Hofstede, y Minkov, 2010, pág. 521): “la medida en que los miembros menos poderosos de instituciones y organizaciones (dentro de un país) esperan y aceptan que el poder es distribuido inequitativamente”. Emplear la palabra ‘percepción’ en el nombre del constructo guarda coherencia con el énfasis deseado en la perspectiva individual para el estudio de su efecto sobre la variable independiente.

Basado en los hallazgos de Piasentin (2003), el ajuste persona-organización es definido en su sentido suplementario, es decir, como la congruencia de elementos clave como que persona y organización comparten: características, valores, objetivos y metas. En la misma línea de la variable de percepción de distancia al poder, la operacionalización del ajuste persona-organización consistió en la perspectiva directa (subjetiva) del ajuste.

Como se puede apreciar en el capítulo siguiente, se propone el empleo de un cuestionario adaptado de las propuestas de algunos autores, tanto para medir la variable de percepción de distancia al poder como la variable de ajuste persona-organización.

## **CAPÍTULO 2. DISEÑO Y ADMINISTRACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN**

### **2.1. Diseño y composición del cuestionario**

Para la determinación de la metodología, fueron revisadas publicaciones como libros y artículos en revistas especializadas, a fin de obtener información sobre cuáles son las formas habituales para medir la distancia al poder y el ajuste persona-organización. En general, la bibliografía coincidía en el uso de cuestionarios y baterías de cuestionarios para la recolección de la información; hubo muy pocas referencias al uso de herramientas como entrevistas, grupos focales u observación. En consecuencia, se adoptó al cuestionario como medio para la obtención de información primaria.

Para la medición de las variables nivel jerárquico, percepción de distancia al poder y ajuste persona-organización; se ha estructurado un cuestionario que estuvo integrado por una sección de datos informativos y dos secciones de ítems de pregunta. Esta herramienta se diseñó para ser administrada de manera individual a una muestra del personal administrativo y docente de la PUCE-Quito.

Dada la posibilidad de hallar algunas otras interacciones con otras variables de control, la sección de datos informativos recogió tres características de los encuestados:

- Género,
- Tiempo de servicio en la organización, y,
- Grupo ocupacional

Para formular los ítems de pregunta, se estableció como estructura de las preguntas una escala tipo Likert. La escala tipo Likert comprende una serie de enunciados que expresan percepciones, sentimientos u opiniones acerca de un constructo subyacente; dichas sentencias están acompañadas por una escala de juicios que se emplea para clasificarlas en las categorías apropiadas, es decir grados de expresión positiva o negativa (Carifio y Perla, 2007). En el presente trabajo, tanto la variable de distancia al poder como el ajuste persona-organización basan su grado en la medida de las percepciones de los participantes de la muestra. Por lo tanto, la escala tipo Likert es la más apropiada para elaborar el cuestionario.

A continuación, se muestra cómo lleva a cabo la operacionalización de cada variable.

### **2.1.1. Operacionalización de la variable nivel jerárquico en la organización**

Para determinar el nivel jerárquico de las personas que conformaron la muestra, se crearon ocho categorías dentro de las que los individuos debieron clasificarse. Estas clases fueron delineadas a partir de un reporte de la Dirección de Desarrollo Institucional y Recursos Humanos (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2013):

- Administrativo
  - Directores Generales y Directores de área
  - Coordinadores, Jefes y Profesionales
  - Técnicos y Asistentes
  - Auxiliares y Personal de servicios generales
- Docente
  - Decanos, Directores de escuela, Directores de carrera, Profesores principales
  - Profesores agregados
  - Profesores auxiliares
  - Profesores instructores

### **2.1.2. Operacionalización de la variable percepción de distancia al poder**

Geert Hofstede formuló la teoría de las culturas nacionales y sus dimensiones mediante la administración del Cuestionario de Actitudes de IBM, que consolidó información de esta compañía multinacional a escala mundial; 72 países participaron en el llenado del cuestionario que incluía información sobre valores, y que fue estandarizado en 1971 (Hofstede, 2001). La revisión bibliográfica obtuvo como resultado que la misma herramienta que Hofstede empleó es la más utilizada para medir distancia al poder y las otras dimensiones culturales.

El índice de distancia al poder (PDI por sus siglas en inglés) era el resultado de un cálculo derivado de las respuestas a tres preguntas, la primera consistía en averiguar el estilo preferido de liderazgo, la segunda cuestiona el actual estilo de liderazgo del jefe, y una tercera averigua sobre desacuerdos jefe-supervisado. (Merritt, 2000; Hofstede, 1981). Así están descritas las preguntas en el cuestionario diseñado por Hofstede:

“Jefe 1. Usualmente toma sus decisiones inmediatamente y las comunica a sus subordinados clara y firmemente. Espera que ellos las lleven a cabo lealmente y sin aumentar las dificultades.

Jefe 2. Usualmente toma sus decisiones inmediatamente pero, antes de ir adelante trata de explicarlas extensamente a sus subordinados. Les da razones para las decisiones y responde cualquier pregunta que pudieran ellos tener.

Jefe 3. Usualmente consulta con sus subordinados antes de lograr una decisión. Escucha su consejo, lo considera, y entonces anuncia su decisión. Espera que todos trabajen lealmente para implementarla, vaya o no en concordancia con el consejo que entregaron.

Jefe 4. Usualmente llama a una reunión de sus subordinados cuando hay una importante decisión por tomarse. Pone el problema frente al grupo y trata de obtener consenso. Si se logra consenso, acepta éste como la decisión. Si el consenso es imposible, usualmente toma la decisión por su cuenta.

A54. De los tipos de jefe, por favor indique con cuál preferiría trabajar Usted.

A55. De los tipos de jefe, cuál diría Usted que mejor corresponde a su propio jefe.

(...)

En su experiencia, ¿cuán a menudo suceden los siguientes problemas?

B46. Empleados temerosos de expresar desacuerdos con sus jefes.” (Hofstede, 2001)

Por otra parte, Lee, Pillutla y Law (2000) sugieren que la distancia al poder puede medirse (i) consultando cuán factible es saltar líneas jerárquicas dentro de la organización a fin de alcanzar un objetivo, (ii) libertad para discutir desacuerdos con el jefe sobre la evaluación del desempeño, y (iii), reconocimiento de la capacidad de crítica que las personas jóvenes pueden ejercer sobre profesores y supervisores. Asimismo, Earley y Erez (1997) midieron distancia al poder con una escala tipo Likert, que contenía temas como toma de decisiones y cuestionamientos a la autoridad.

Atendiendo el formato adoptado para construir el cuestionario, se estableció el uso de los reactivos de las propuestas indicadas, de forma que se pregunte a los participantes sobre existencia de liderazgo autoritario, libertad de expresar desacuerdos, disponibilidad de información sobre el trabajo y viabilidad de saltar procedimientos. En la tabla 6, se muestra la primera versión de los ítems de pregunta de la variable percepción de distancia al poder, que estuvieron acompañados de la escala Likert de frecuencia.

Tabla 6

**Reactivos del cuestionario piloto para la variable percepción de distancia al poder**

Instrucción: Según su percepción, evalúe la frecuencia con la que ocurren los siguientes enunciados.	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Casi nunca o en raras ocasiones	Nunca
1 En mi organización, las decisiones más importantes son tomadas exclusivamente por los supervisores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Siento recelo de expresar mis desacuerdos con mi jefe inmediato.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Mi jefe inmediato me mantiene informado sobre los asuntos importantes del trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Para asegurar eficiencia, es posible saltar algunos pasos burocráticos con las líneas jerárquicas en mi organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Las decisiones que toma mi jefe inmediato, relacionadas con mi trabajo, son de cierta forma consultadas antes conmigo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.1.3. Operacionalización de la variable percepción ajuste persona-organización**

Como fue indicado en el capítulo 1, la variable ajuste persona-organización fue analizada a partir de la perspectiva suplementaria; se observaron características comunes entre los empleados y la institución. Además, en la intención de recabar percepciones de las personas seleccionadas para la muestra, fue realizada una evaluación de tipo subjetivo – como se describe en las publicaciones sobre el ajuste–; esto es que exclusivamente el individuo es quien provee información de la relación entre persona y organización.

Para la medición del ajuste persona-organización, fueron halladas varias investigaciones que daban cuenta de formas en que se puede evaluar esta variable (De Clercq, Fontaine, y Anseel, 2008; Chernyshenko, Stark, y Williams, 2009; Piasentin y Chapman, 2006) de manera alternativa al OCP, herramienta que efectúa una medición objetiva del ajuste (por comparar perfiles individuales e institucionales de valores). Luego de una revisión de las

herramientas existentes para evaluar el ajuste persona-organización, Kelly Piasentin (2007) concluyó que la mayoría de publicaciones se orienta al empleo del ajuste persona-organización suplementario, desde una perspectiva subjetiva y el criterio de evaluación son los valores. Basada en esta información, Piasentin propuso en su disertación responder a la pregunta de cómo los empleados conciben el ajuste persona-organización. Su propuesta fue emplear el ajuste suplementario como la aproximación más adecuada para medir la variable en mención; para lo cual, estructuró un cuestionario que mide tanto el ajuste suplementario, como el complementario. Su investigación empleó una batería de cuestionarios denominada Encuesta de Personalidad y Actitudes frente al Trabajo, que incluyó nueve secciones adicionales que analizaron factores como, por ejemplo, satisfacción con el trabajo, compromiso, interdependencia, búsqueda de empleo, entre otros. Acompañadas de una escala Likert de grado de acuerdo, las preguntas que se enunciaron para medir el ajuste persona-organización fueron las siguientes:

“Por favor indique hasta qué punto está Usted de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación:

3 Hay muchas otras personas en mi organización que comparten mis actitudes acerca del trabajo. (...)

5 Hay mucha similitud entre las metas colectivas de mi organización y mis metas personales. (...)

7 Las cosas que valoro en la vida son muy similares a las cosas que mi organización valora.

8 Comparto los mismos objetivos de trabajo con la gente que trabajo en mi organización.

(...) 12 En todo, diría que tengo mucho en común con otros miembros de mi organización.

(...) 14 Mi personalidad coincide con la “personalidad” o imagen de mi organización. (...)

16 Las metas que me propongo son congruentes con las metas de mi organización. (...)

19 Mis colegas y yo compartimos la misma ética de trabajo. (...)

21 Mis valores individuales son diferentes de los valores de mi organización. (...)

25 Mis valores están bien alineados a los principios que guían a mi organización. (...)

29 Mis valores coinciden con aquellos de los empleados actuales de la organización.

30 Soy similar a muchos otros empleados en mi organización en términos de mis rasgos de personalidad.

(...)

9 Encajo bien con otras personas que trabajan en mi organización.

- 10 Otras personas en mi organización dirían que encajo bien en la compañía.
- 11 A menudo siento que no estoy adecuado a la compañía para la que trabajo.<sup>1</sup>
- 12 En general, siento que mi organización y yo hacemos buena pareja.
- 13 Probablemente, encajaría mejor en otra organización.”<sup>2</sup> (Piasentin, 2007, pág. 181;184)

La propuesta de herramienta de Piasentin, que fue validada con la participación de un grupo de expertos, está bien apoyada por los meta análisis que ha efectuado anteriormente (Piasentin y Chapman, 2007; Piasentin, 2007). Además de los ejemplos citados, que incluyen preguntas relacionadas al ajuste general y suplementario, la batería de cuestionarios incluye otros tres tipos de ajuste. El diseño pormenorizado así como la pertinencia de los contenidos frente a la propuesta teórica de la presente investigación, inclinaron al uso de seis de los reactivos presentados. Las preguntas seleccionadas se describen en la tabla 7.

Tabla 7

**Reactivos del cuestionario piloto para la variable ajuste persona-organización**

Instrucción: Esta sección del cuestionario busca averiguar las percepciones que tiene acerca del rol que Usted cumple en su organización. Cuando lea cada frase, piense solamente en su lugar de trabajo actual. Por favor, indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada frase usando las alternativas de respuesta provistas.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1 En general, diría que tengo muchas cosas en común con los otros miembros de mi organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Las metas que me propongo en mi trabajo son congruentes con los objetivos de mi organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<sup>1</sup> Ítem reverso.

<sup>2</sup> Ídem.

<sup>3</sup> Para cada fuente, la media cuadrática esperada es igual a la suma de los coeficientes de las casillas por las componentes de la varianza, más un término cuadrático que incluye los efectos de la casilla Término cuadrático. Las medias cuadráticas esperadas se basan en la suma de

- 3 Mis colegas y yo compartimos una misma ética de trabajo.
- 4 Mis principios y valores están bien alineados con los principios y valores institucionales que mi organización ha establecido formalmente.
- 5 Mis valores coinciden con aquellos de otros empleados de mi organización.
- 6 En términos de mi personalidad (motivaciones, intereses, comportamientos), soy similar a muchos otros empleados de mi organización.

La selección de ítems tuvo como premisa la medición del ajuste sin restringirse a alguno de los elementos que se emplean para medirlo, es decir que no se centraría solamente en la compatibilidad de metas, de valores o de características, sino que procuraría contener una pregunta por cada categoría.

#### **2.1.4. Ejecución y resultados de la prueba piloto**

La participación del personal administrativo y docente de la PUCE-Quito fue posible gracias a la autorización de las Direcciones General Administrativa y Académica. De acuerdo a las bases de datos obtenidas para el efecto, la última categoría del grupo docente (“Profesores instructores”) comprendía un grupo minúsculo de personas, inferior al número de sujetos previstos para ser evaluados. Fue así que se reorganizó dichas categorías para guardar consistencia con el número de ocupantes de puesto; de tal forma, los cuatro grupos ocupacionales que correspondieron a la categoría docente fueron:

- Decanos y Directores de escuela,
- Profesores principales,
- Profesores agregados, y,
- Profesores auxiliares.

Se administró la versión preliminar del cuestionario a un grupo de empleados y docentes de la PUCE-Quito (n=21), a razón de tres participantes por cada una de las ocho categorías ocupacionales descritas, con excepción del último subgrupo de los docentes,

por la razón antes indicada. A continuación, se explican los resultados obtenidos como consecuencia de la aplicación de la prueba piloto.

Para medir la confiabilidad, es decir la probabilidad de que un individuo responda de la misma forma a un reactivo o serie de reactivos, dentro de las mismas circunstancias y condiciones, se utiliza de manera generalizada el alfa de Cronbach. Se trata de la medida del grado en que –dentro de una herramienta como un cuestionario– un ítem se relaciona con todos los otros (Aron y Aron, 2001). Un set de preguntas obtendrá un valor alto de alfa de Cronbach cuando los puntajes de cada ítem correspondan con los puntajes de los demás.

Los datos obtenidos en la prueba piloto fueron analizados por el paquete de software estadístico PASW Statistics versión 18 (conocido como SPSS) y los resultados son los siguientes: La sección de distancia al poder, que comprendió 5 ítems, obtuvo un coeficiente de fiabilidad (alfa de Cronbach) de 0,226. Esto significa, según Aron y Aron (2001), que existe una baja consistencia interna de este grupo de preguntas. Para determinar qué ítems tenían la mayor influencia en la medida de confiabilidad, se calculó la correlación ítem-total, es decir la correlación entre cada resultado con la suma de los resultados. Como puede verse en la tabla 8, los ítems que influyeron negativamente en la variable de percepción de distancia al poder son las preguntas 1 y 4.

Tabla 8

**Correlación ítem-total variable percepción de distancia al poder (piloto)**

Ítem	Correlación ítem-total
1	-0,215
2	0,373
3	0,106
4	-0,054
5	0,342

Consecuentemente, se procedió a eliminar el ítem 4 de las preguntas que miden la variable distancia al poder. Además, y tomando en cuenta la retroalimentación provista por los sujetos que participaron en la prueba piloto, fue reformulada la redacción de los ítems 1 y 3. Asimismo, fue incluido un quinto ítem de control para el análisis posterior de los resultados.

Idéntica labor de análisis fue llevada a cabo para la sección del ajuste persona-organización. En la prueba piloto, esta variable comprendió 6 ítems y obtuvo un coeficiente de fiabilidad (alfa de Cronbach) de 0,664. Este resultado está muy cerca de ser un resultado aceptable, pues el valor de referencia que generalmente se emplea para interpretar el alfa de Cronbach es 0,7 (Aron y Aron, 2001). Según se aprecia en la tabla 9, los ítems que menor correlación ítem-total mostraron fueron las preguntas 4 y 5.

Tabla 9

**Correlación ítem-total variable ajuste persona-organización (piloto)**

Ítem	Correlación ítem-total
1	0,434
2	0,519
3	0,444
4	0,173
5	0,123
6	0,685

Sin embargo, en esta sección se requirió de un mayor análisis cualitativo para la selección de las preguntas. Cuando se seleccionó la pregunta 4 del cuestionario piloto, surgió la interrogante sobre la medida en que los participantes pudieran tener internalizados los valores propuestos en la planificación estratégica institucional, y cuánta información de apoyo podrían requerir durante la administración de la herramienta. Los participantes no mostraron mayor inquietud frente a esta pregunta; pese a que la correlación ítem-total de esta pregunta fue positiva, arrojó un resultado bajo que resta consistencia a todo el bloque de preguntas. Por lo tanto, la pregunta 4 fue eliminada de la sección.

La pregunta 5 obtuvo un puntaje parecido por lo que merecía ser descartada también. No obstante, eliminar las preguntas 4 y 5 habría significado dejar de lado el elemento de mayor utilización para medir el ajuste persona-organización: los valores. Así, para la pregunta 5 se efectuó una reformulación para que la misma afirmación quede como ítem reverso.

Respecto de la pregunta 6, se evidenció algunos comentarios de los participantes, que dejaron ver la variedad de conceptos que la palabra ‘personalidad’ podría tener en los encuestados (aún con las características “motivaciones, intereses, comportamientos”

descritas en la frase). En la medida en que pudo ser asociada con la pregunta 1, se procedió a eliminar este ítem también. Además, se agregó una pregunta de control.

Tabla 10

**Formulación de preguntas según cuestionario definitivo**

Variable	No.	Pregunta
Percepción de distancia al poder (escala de frecuencia)	1	Considero que en mi organización, los directivos toman las decisiones más importantes sin consultar a sus subordinados.
	2	Siento recelo de expresar mis desacuerdos con mi jefe inmediato.
	3*	Mi jefe inmediato me mantiene informado sobre los asuntos importantes que ocurren en la organización.
	4*	Las decisiones que toma mi jefe inmediato, relacionadas con mi trabajo, son de cierta forma consultadas antes conmigo.
	C*	Los empleados pueden acceder abiertamente para dialogar con los directivos sobre asuntos del trabajo.
Ajuste persona-organización (escala de acuerdo)	1	En general, diría que tengo muchas cosas en común con los otros miembros de mi organización.
	2	Las metas que me propongo en mi trabajo son congruentes con los objetivos de mi organización.
	3	Mis colegas y yo compartimos una misma ética de trabajo.
	4*	Mis valores personales son diferentes de los valores de mi organización.
	C*	En general, podría afirmar que me siento cómodo trabajando en esta organización.

C. Ítem de control

\* Ítem reverso

Con el supuesto de altos niveles de distancia al poder en la sociedad ecuatoriana, se procuró evitar la deseabilidad social en las respuestas al cuestionario a través del empleo de ítems reversos; es decir, ciertas preguntas puntuaban inversamente porque describían una situación contraria a la que corresponde el constructo. De las cuatro afirmaciones que midieron percepción de distancia al poder, dos usaron esta clase de formulación a fin de que las respuestas no fueran inducidas por la forma como estuvieron escritas. Además, el ítem de control también era reverso.

Una vez que el instrumento definitivo fue empleado, se calculó la fiabilidad para cada sección, incluyendo los ítems de control incorporados. La variable de distancia al poder obtuvo un coeficiente de fiabilidad (alfa de Cronbach) de 0,709; y la variable de ajuste persona-organización obtuvo un coeficiente de fiabilidad (alfa de Cronbach) de 0,655. Estos resultados demuestran que los cambios devenidos de la prueba piloto favorecieron la medición, ratificando la validez del instrumento como herramienta para estudiar a las variables. Vale la pena tomar en cuenta que muchos de los encuestados pidieron mayor información sobre la confidencialidad de la información y el manejo de las encuestas, lo que confirma que abordar el tema del poder y las relaciones jefe-empleado es sensible.

## 2.2. Determinación de la muestra y método de administración del cuestionario

De acuerdo a las bases de datos obtenidas, el universo está compuesto por 1777 individuos, siendo 63% de los miembros del cuerpo docente y 37% pertenecen a personal administrativo. Se estableció como tamaño de la muestra un grupo de 240 personas, cuya distribución se detalla en la tabla 11.

Tabla 11  
Distribución de la muestra respecto del universo

Categoría	Universo	Proporción	Muestra
<i>Administrativo</i>			
Directores Generales	49	7%	7
Directores de área			
Jefes de área			
Coordinadores	118	18%	16
<i>Profesionales</i>			
Técnicos	206	31%	28
Asistentes			
Auxiliares	285	43%	39
Personal de Servicios Generales			
<i>Docente</i>			
Decanos	31	3%	4
Directores de escuela			
Profesores principales	258	23%	35
			36

Profesores agregados	327	29%	44
Profesores auxiliares	503	45%	68

El número de individuos determinado por el muestreo fue invitado a participar de la investigación. Se requirió que los participantes cuenten con un tiempo de servicio en la organización mayor o igual a un año; los cuestionarios que no cumplieran con esta condición no serían incluidos en el cómputo. La mayoría de las personas indicadas accedió a participar llenando el cuestionario (n=216) y debió ser eliminada una participación por no cumplir con el criterio enunciado.

## CAPÍTULO 3. DISTANCIA AL PODER Y AJUSTE PERSONA-ORGANIZACIÓN

En este capítulo, se hará una presentación de resultados de las pruebas estadísticas aplicadas a los datos recolectados; en la medida en que esta investigación consistió en un estudio exploratorio, se exponen también análisis adicionales a los que corresponden a la prueba de hipótesis.

### 3.1. Análisis de los resultados obtenidos

Los datos obtenidos luego de la administración del cuestionario fueron procesados en el paquete de software PASW Statistics, versión 18 (conocido como SPSS). Se efectuaron varias pruebas estadísticas; particularmente, correlación y regresión lineal para determinar relaciones entre las variables, prueba t de medias independientes para comparar los resultados de las variables entre niveles jerárquicos, y análisis factorial de varianza para determinar si existe o no efecto interactivo de las variables nivel jerárquico (HL) y percepción de distancia al poder (PD) sobre el ajuste persona-organización (POfit). Las tablas 12 y 13 presentan la estadística descriptiva de los datos relativos a las variables percepción de distancia al poder y ajuste persona-organización, segmentadas por nivel jerárquico.

Tabla 12

**Valores obtenidos en variables percepción de distancia al poder, ajuste persona-organización e ítems de control (Nivel jerárquico alto)**

Variable		Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Percepción de distancia al poder	Media	1	5	2,7192	0,93699
	Control	1	4	2,34	1,050
Ajuste persona-organización	Media	2,5	5	4,0846	0,58843
	Control	3	5	4,52	0,615

Tabla 13

**Valores obtenidos en variables percepción de distancia al poder, ajuste persona-organización e ítems de control (Nivel jerárquico bajo)**

Variable		Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Percepción de distancia al poder	Media	1	5	2,69	0,74842
	Control	1	4	2,36	1,012
Ajuste persona-organización	Media	1,75	5	3,9017	0,65018
	Control	2	5	4,58	0,637

Con el objetivo de explorar si existe una relación que confirme las hipótesis propuestas, inicialmente se calculó la correlación entre las variables. Se encontró una correlación negativa entre la percepción de distancia al poder y el ajuste persona-organización:  $r = -0,278$ . Esto también se puede notar en  $r^2(\text{corregido}) = -0,073, p < 0,01$ ; lo que significa que la influencia negativa entre las variables alcanzó un 7%; es decir, en términos generales a mayor percepción de distancia al poder, hay un menor ajuste persona-organización.

Posteriormente, se analizó si existieron diferencias significativas en la percepción de distancia al poder entre los niveles jerárquicos alto y bajo. Al efectuar la prueba t para medias independientes, se logró identificar una diferencia significativa de la percepción de distancia al poder entre nivel jerárquico alto ( $M = 2,72$ ) y bajo ( $M = 2,69$ ),  $t = 0,24$ ,  $p < 0,05$ . Esto indica que ambos niveles tienen una percepción de distancia al poder ligeramente alta (mayor al punto medio de la escala). Llama la atención que el nivel jerárquico alto mostró un puntaje mayor en la percepción de distancia al poder, que el nivel jerárquico bajo.

En lo que respecta a la variable ajuste persona-organización, se examinó también si existieron diferencias entre los individuos de los niveles jerárquicos alto y bajo, a través de una prueba t para medias independientes. Ambos grupos reportaron un ajuste persona-organización por sobre el puntaje natural de referencia (2,5) sin presentar diferencias estadísticamente significativas entre ellos ( $M_{HL\ alto} = 4,08$ ;  $M_{HL\ bajo} = 3,90$ ). Es decir, aunque existió un alto ajuste persona-organización, no se halló diferencia con significación estadística. Los resultados de las pruebas t se pueden observar en la tabla 14.

Tabla 14

**Prueba t para medias independientes percepción de distancia al poder y ajuste persona-organización comparando niveles jerárquicos**

		Prueba 1*		Prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	T	gl	Sig.**	Dif. medias	Error tí. dif.	Intervalo***	
									Inf.	Sup.
Percepción de distancia al poder	A	4,640	<b>0,032</b>	0,243	213	0,808	0,02923	0,12024	-0,208	0,266
	B			0,223	100,965	0,824	0,02923	0,13131	-0,231	0,290
Ajuste persona-organización	A	0,129	<b>0,720</b>	1,949	213	0,053	0,18295	0,09389	-0,002	0,368
	B			2,027	133,574	0,045	0,18925	0,09025	-0,004	0,362

\* Prueba de Levene para la igualdad de las varianzas

\*\* Bilateral

\*\*\* 95% Intervalo de confianza para la diferencia

A. Se han asumido varianzas iguales.

B. No se han asumido varianzas iguales.

Con el fin de analizar la influencia que ejercieron las variables nivel jerárquico y percepción de distancia al poder, así como la interacción entre ambas, sobre el ajuste persona-organización, se efectuó un análisis factorial de varianza. Como resultado de este análisis, se encontró un efecto significativo, por separado, del nivel jerárquico:  $F_{HL}(1,80) = 6,059, p < 0,05$ ; y, de la percepción de distancia al poder:  $F_{PD}(16,20) = 3,844, p < 0,05$  sobre el ajuste persona-organización. No se evidenció una interacción entre el nivel jerárquico y la percepción de distancia al poder sobre el ajuste persona-organización. Los datos del análisis factorial de varianza se encuentran en las tablas 15 y 16.

Tabla 15

**Análisis de varianza: Pruebas de los efectos inter-sujetos**

Origen		S cuad. tipo III	gl	$\sqrt{\Sigma x^2}$	F	Sig.
HL	Hipótesis	1,520	1	1,520	6,059	<b>,016</b>
	Error	20,291	80,868	,251 <sup>†</sup>		
PDMedia	Hipótesis	11,138	16	,696	3,844	<b>,002</b>
	Error	3,796	20,964	,181 <sup>**</sup>		
HL * PDMedia	Hipótesis	2,269	14	,162	,430	<b>,964</b>
	Error	69,014	183	,377 <sup>***</sup>		

<sup>†</sup> ,587 MS(HL \* PDMedia) + ,413 MS(Error)    <sup>\*\*</sup> ,911 MS(HL \* PDMedia) + ,089 MS(Error)

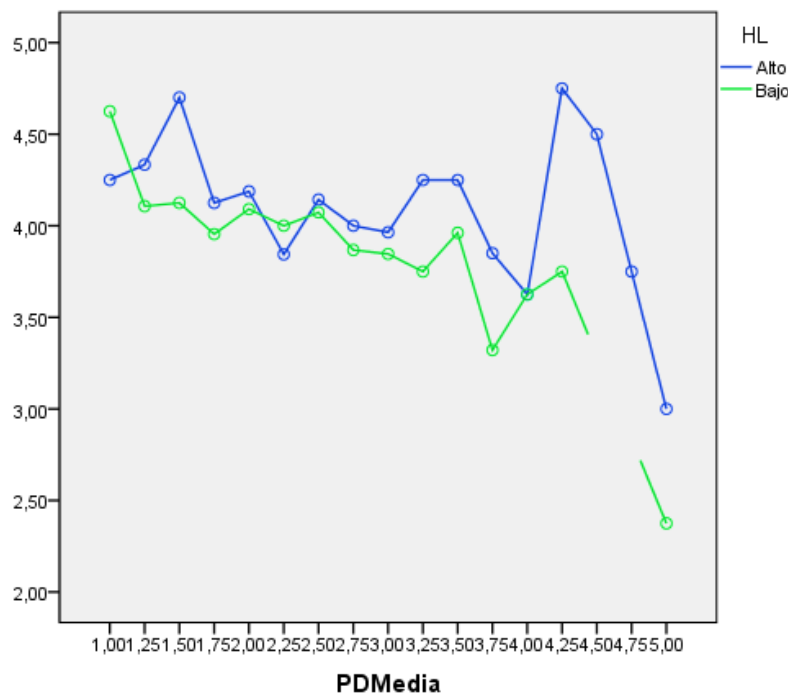
<sup>\*\*\*</sup> MS(Error)

Tabla 16

**Análisis de varianza: Media cuadrática esperada<sup>3</sup>**

Origen	Componente de la varianza			
	Var(PDMedia)	Var(HL * PDMedia)	Var(Error)	Término cuadrático
HL	,000	3,159	1,000	HL
PDMedia	9,622	4,908	1,000	
HL * PDMedia	,000	5,384	1,000	
Error	,000	,000	1,000	

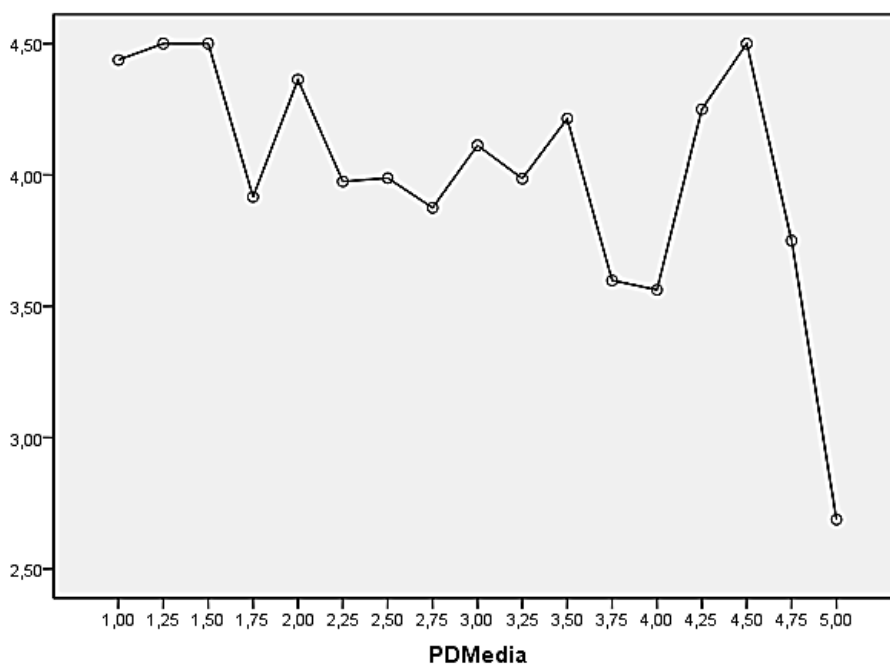
Para indagar más sobre estos efectos, se realizó el análisis de varianza con las variables percepción de distancia al poder y ajuste persona-organización en segmentos separados de acuerdo a la variable de agrupación nivel jerárquico. Según indica el gráfico 4, el comportamiento de ambos niveles jerárquicos fue similar: la tendencia muestra que en ambos, alto y bajo, a mayor percepción de distancia al poder hay un menor ajuste persona-organización.



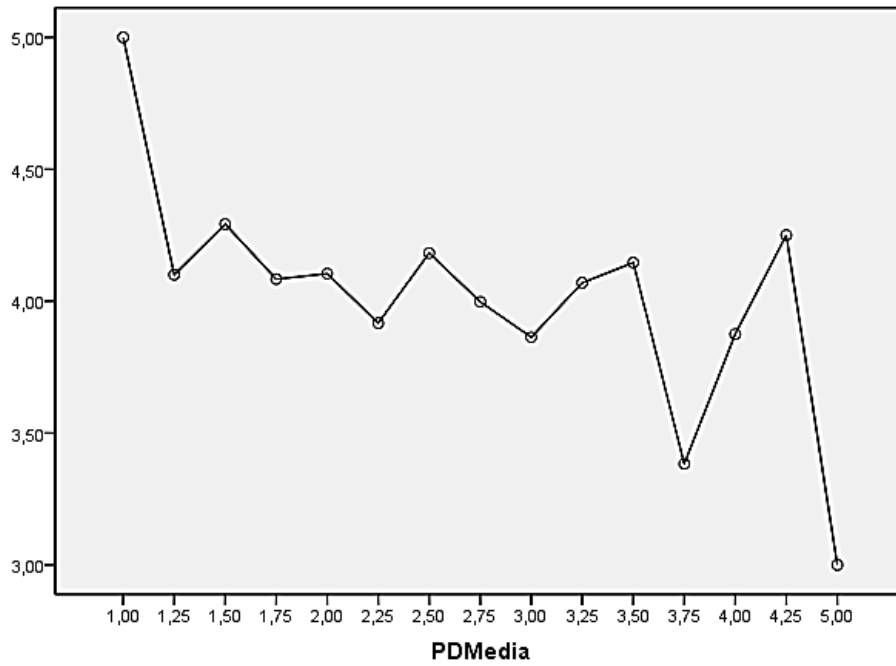
**Gráfico 4 Percepción de distancia al poder frente al ajuste persona-organización, segmentado por niveles jerárquicos**

<sup>3</sup> Para cada fuente, la media cuadrática esperada es igual a la suma de los coeficientes de las casillas por las componentes de la varianza, más un término cuadrático que incluye los efectos de la casilla Término cuadrático. Las medias cuadráticas esperadas se basan en la suma de cuadrados tipo III.

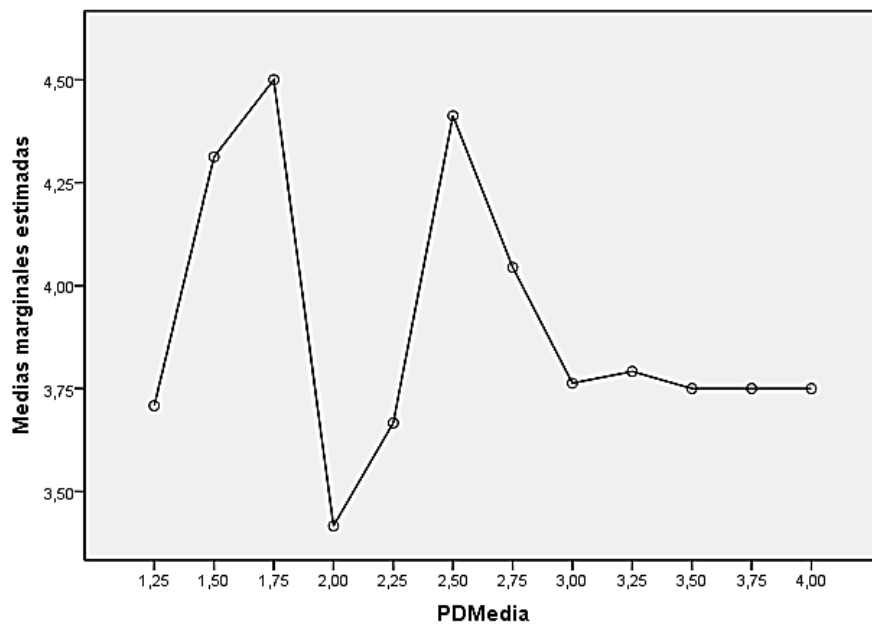
Adicionalmente, se realizaron diferentes análisis de varianza para investigar el efecto de otras variables como grupo (administrativo y docente), género, y tiempo de servicio sobre el ajuste persona-organización. El modelo de efecto significativo de las variables independientes sobre el ajuste persona-organización se replicó al efectuarse el análisis de los datos correspondientes a los docentes:  $F_{HL}(1,50) = 6,314$ ,  $p < 0,01$ ;  $F_{PD}(16,18) = 3,801$ ,  $p < 0,05$ ; y, en el género masculino:  $F_{HL}(1,37) = 13,145$ ,  $p < 0,001$ ;  $F_{PD}(14,18) = 2,702$ ,  $p < 0,05$ . En el grupo de administrativos y en el género femenino, no se encontraron efectos significativos respecto de la relación entre las variables de nivel jerárquico, percepción de distancia al poder y ajuste persona-organización. Únicamente se encontró la tendencia descrita en el gráfico 4, a mayor percepción de distancia al poder, menor ajuste persona-organización, en el grupo de los docentes y el género masculino como se muestra en los gráficos 5 y 6.



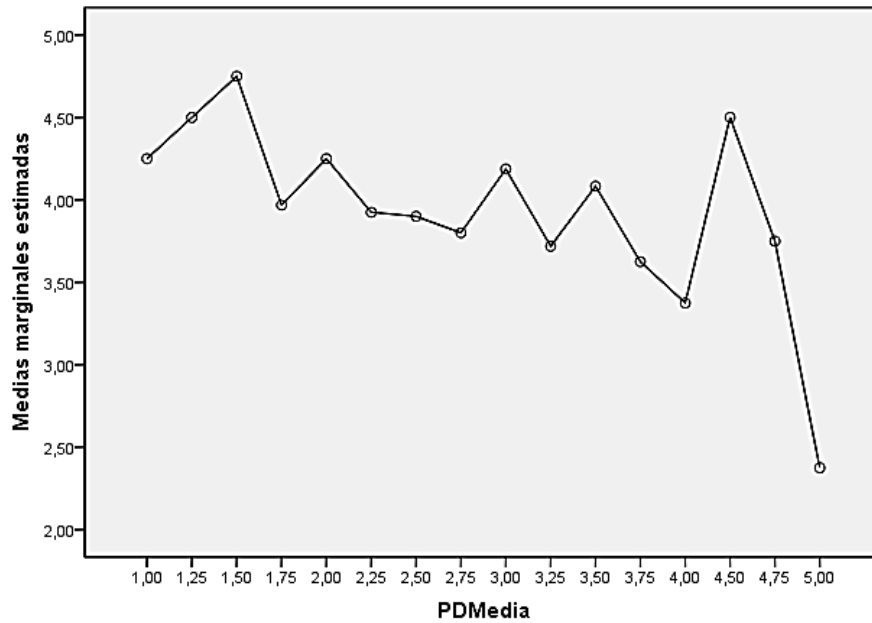
**Gráfico 5 Percepción de distancia al poder frente al ajuste persona-organización (Docentes)**



**Gráfico 6 Percepción de distancia al poder frente al ajuste persona-organización (Masculino)**



**Gráfico 7 Percepción de distancia al poder frente al ajuste persona-organización (Administrativo)**

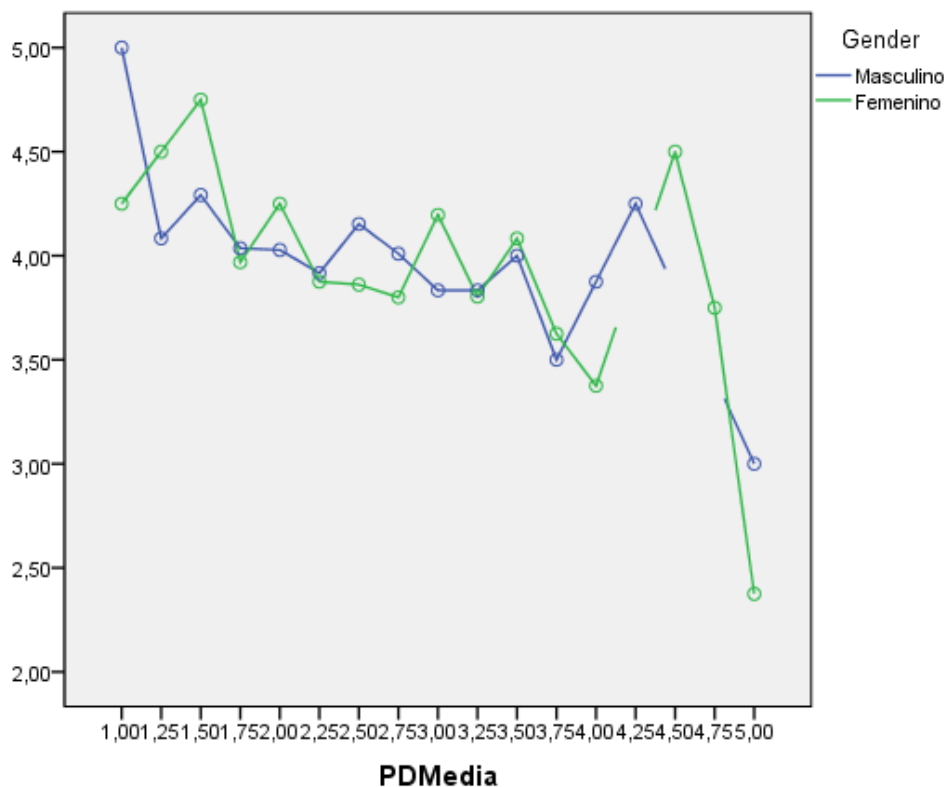


**Gráfico 8 Percepción de distancia al poder frente al ajuste persona-organización (Femenino)**

La relación expresada entre las variables percepción de distancia al poder y ajuste persona-organización según el nivel jerárquico, se puede percibir en el gráfico 10, donde se muestra la misma relación encontrada según el género. Esto implica que a mayor percepción de distancia al poder hubo menor ajuste persona-organización.

Adicional a la realización del análisis de las variables establecidas en las hipótesis de la presente investigación, se investigó también la influencia de las variables tiempo de servicio y género sobre el ajuste persona-organización, para efectuar otras comparaciones. Las tablas con los datos arrojados por el software estadístico a este respecto se encuentran en el anexo 3.

Incluyendo en el modelo del análisis factorial la variable tiempo de servicio, se observó que existió un efecto significativo del tiempo de servicio sobre el ajuste persona-organización;  $F_{PD}(16,136) = 1,996, p < 0,05$ . Este efecto se confirma cuando se analiza como factor al tiempo de servicio de manera agrupada (TOSg);  $F_{PD}(16,75) = 2,037, p < 0,05$ . Del mismo modo, se observa dicho efecto –que la distancia al poder constituya predictor del ajuste persona-organización- cuando se analiza como factor al género;  $F_{PD}(16,18) = 2,504, p < 0,05$ . No se observaron efectos significativos al analizar el grupo (administrativo o docente) como factor en el modelo.



**Gráfico 9 Percepción de distancia al poder frente a ajuste persona-organización (Género)**

Con el objetivo de indagar sobre la interacción entre los grupos descritos (nivel jerárquico, género, tiempo de servicio) sobre el efecto que tiene la variable percepción de distancia al poder en el ajuste persona-organización, se efectuaron pruebas estadísticas segmentando los datos para cada variable. En el primer análisis, se pudo observar que para el nivel jerárquico alto, hay un efecto significativo de la percepción de distancia al poder sobre el ajuste persona-organización cuando el género es considerado como factor en el análisis de varianza;  $F_{PD}(16,14) = 2,607, p < 0,05$ . Esto implica que el género es una variable de influencia en el efecto de la percepción de distancia al poder sobre el ajuste persona-organización.

De la misma manera, al analizar el nivel jerárquico bajo, se constató un efecto interactivo del grupo (es decir, administrativo o docente) y la percepción de distancia al poder sobre el ajuste persona-organización;  $F_{Grupo*PD}(8,126) = 2,216, p < 0,05$ . Esto se confirma cuando se emplea los ocho subgrupos ocupacionales como factor dentro del análisis de varianza;  $F_{Subgrupo*PD}(24,108) = 1,767, p < 0,05$ ; lo cual se explica porque los grupos ocupacionales constituyen una categoría que subyace al conjunto del personal administrativo y docente.

Cuando la segmentación se da a nivel del grupo (administrativos o docentes), se observó un efecto significativo de la distancia al poder sobre el ajuste persona-organización para todas las variables restantes (tiempo de servicio, tiempo de servicio agrupado, y género) en los docentes, mientras que ningún efecto significativo llegó a observarse en los administrativos. Cuando se realiza el análisis de varianza incluyendo al tiempo de servicio como factor, en la relación entre la percepción de distancia al poder y ajuste persona-organización el resultado del mismo fue :  $F_{PD}(16,77) = 2,352, p < 0,05$ . Al agrupar el tiempo de servicio, además del efecto de la distancia al poder  $F_{PD}(16,53) = 2,771, p < 0,01$ ; el mismo factor fijo por sí mismo resultó predictor del ajuste persona-organización;  $F_{TOSg}(3,64) = 3,775, p < 0,05$ . Por último, al incluir al factor género en la misma relación, se ratificó el carácter predictor de la distancia al poder sobre la variable dependiente;  $F_{PD}(16,19) = 3,530, p < 0,01$ .

Otro hallazgo adicional fue que, al dividir los datos por género, se evidenció un efecto significativo en la población femenina de la interacción entre el tiempo de servicio y la distancia al poder sobre el ajuste persona-organización;  $F_{TOS*PD}(31,9) = 3,571, p < 0,05$ . Además, cuando el tiempo de servicio se agrupó, se evidenció también el efecto de la distancia al poder sobre el ajuste persona-organización;  $F_{PD}(15,22) = 2,422, p < 0,05$ . Ningún otro efecto significativo fue hallado.

Finalmente, cuando la segmentación se dio por el tiempo de servicio (agrupado), se confirmó que en los empleados que laboran de 10 a 19 años, la distancia al poder es un predictor de ajuste persona-organización cuando se incorpora al grupo (administrativo o docente);  $F_{PD}(16,34) = 1,736, p < 0,01$ ; y al género en el modelo;  $F_{PD}(16,41) = 3,198, p < 0,01$ .

## 3.2. Discusión

En la presente investigación, se encontró en general un efecto de la percepción de distancia al poder sobre el ajuste persona-organización para diferentes grupos y diferentes grados de interacción. Las hipótesis planteadas deben analizarse en términos amplios que no se limiten a la aceptación o rechazo de cada una de ellas. Por este motivo, este trabajo incluyó en sus resultados diferentes interacciones entre grupos y variables.

Los principales hallazgos de la presente investigación fueron los siguientes:

- Se encontró una relación inversa entre la percepción de distancia al poder y el ajuste persona-organización, manifestada por una correlación negativa con significación estadística.
- Existió una diferencia significativa en la percepción de distancia al poder entre los participantes de niveles jerárquicos alto y bajo. Quienes se encuentran en el nivel jerárquico alto tuvieron mayor un mayor grado de percepción de distancia al poder frente a las personas de nivel jerárquico bajo.
- En general, los sujetos encuestados mostraron un alto grado de ajuste persona-organización. No hubo diferencias significativas entre ambos niveles jerárquicos.
- La población, independientemente del nivel jerárquico, mostró en general la tendencia de que a mayor percepción de distancia al poder, existe un menor ajuste persona-organización.
- Se encontró que tanto el nivel jerárquico como la percepción de distancia al poder tienen –cada uno– efectos significativos sobre el ajuste persona-organización. No se encontraron efectos interactivos de estas variables independientes sobre la dependiente.
  - Los mismos resultados (efecto de la percepción de distancia al poder sobre el ajuste persona-organización) se encontraron para el grupo de los docentes y para el género masculino. Esto no se replicó en el grupo de los administrativos y el género femenino.
  - Cuando se incluyeron las variables de tiempo de servicio y género en el modelo de predicción de influencia de la percepción de distancia al poder sobre el ajuste persona-organización, los resultados se repitieron.
  - Al segmentarse los datos por grupo, se encontró que en los docentes hubo un efecto significativo de la distancia al poder sobre el ajuste persona-organización. En el grupo administrativo, no se encontró el mencionado efecto. Además, el tiempo de servicio agrupado también tuvo carácter predictor.
  - Los participantes del segmento específico que laboran de 10 a 19 años en la organización mostraron un efecto significativo de la percepción de distancia al poder cuando el género y el grupo se incluyeron en el análisis.
  - En el nivel jerárquico bajo, se encontró interacción entre grupo (administrativo o docente) y percepción de distancia al poder.
  - En el género femenino, se encontró interacción entre el tiempo de servicio y la percepción de distancia al poder sobre el ajuste persona-organización.

La inferencia más importante que se puede construir a partir de los resultados presentados es la confirmación de una relación predictora de la percepción de distancia al poder sobre el ajuste persona-organización. Dicho vínculo entre ambas variables se estableció al encontrar un grado de correlación negativa destacable con un coeficiente de determinación con significación estadística.

Las variables tiempo de servicio, género, grupo (administrativo o docente) no mostraron tener efectos, analizándolas por sí mismas, sobre el ajuste persona-organización. Por otro lado, se observó interacción entre el grupo y la distancia al poder (para el nivel jerárquico bajo) sobre el ajuste persona-organización; y, entre el tiempo de servicio y la percepción de distancia al poder (para el género femenino) sobre el ajuste persona-organización.

Para indagar otros factores que podrían ser predictores del ajuste persona-organización, vale tomar en cuenta el carácter sincrónico de este constructo. Puede hacerse referencia, por ejemplo, al estudio de Cable y Judge (1996) que examina el ajuste subjetivo persona-organización en el proceso de selección de personal. En los primeros contactos entre la persona y la organización, habrá ciertas configuraciones que determinarán su ajuste, como el salario ofrecido por la organización. Furnham, citado por Kristof-Brown y Jansen (2012), sostiene que a lo largo del tiempo los individuos evolucionarán en sus intereses, aspiraciones y metas; así, estas variaciones influirán también en el ajuste. En lo pertinente a este trabajo, los referidos cambios individuales (e institucionales) podrían explicar el hecho de que la distancia al poder sea mediadora del ajuste persona-organización (cuando el género o el grupo se incorporan al modelo) en el grupo de 10 a 19 años de servicio. Estas interacciones específicas entre las variables indican que las relaciones reseñadas son dinámicas, y en ellas intervienen factores individuales como el género y el tiempo de servicio.

Al investigar sobre esta relación considerando el grupo (administrativo y docente), se encontró que la influencia de la percepción de distancia al poder solamente se mantuvo en el grupo de los docentes, y mostró poca significación estadística en el grupo de los administrativos. Para explicar esto, es necesario describir la situación de cada grupo dentro de la estructura organizacional. Por un lado, está el cuerpo docente que suma la mayor parte de la nómina de la institución y que, además, tiene una dinámica de trabajo cuyas peculiaridades también se ven reflejadas en la relación jefe-empleado: la mayor parte de sus labores no se desarrolla en el mismo espacio físico que su supervisor de puesto y algunos temas concernientes a su trabajo se abordan con coordinadores académicos. Además, la relación varía entre cada área porque en esencia el jefe

inmediato de los docentes es el Director de una Escuela o Decano de una Facultad (para los casos en que no hay escuelas).

En contraste, se encuentra el grupo administrativo, que hasta cierto punto replica el modelo tradicional del trabajo de oficinas, en que la relación jefe-empleado es la que habitualmente se reseña en la bibliografía que aborda temas de recursos humanos y psicología organizacional. La labor de un docente es completamente diferente en naturaleza a la de empleados administrativos. Resultan interesantes las diferencias encontradas en el efecto de la percepción de distancia al poder sobre el ajuste persona-organización

En este estudio, se ha encontrado que existió una interacción tanto del nivel jerárquico como de la percepción de distancia al poder sobre el ajuste persona-organización. Este hallazgo nos da indicios de la importancia que tienen estos elementos relacionados con la cultura de las sociedades sobre el quehacer de las organizaciones.

El cambio de la cultura organizacional consiste en un proceso de largo plazo. Por ello, Hofstede y otros (2010) sugieren trabajar con la cultura nacional en lugar de tratar de manejar la cultura de una institución; también sugiere hacer un mapeo para determinar las subculturas que están presentes. Al revisar las conclusiones del estudio IRIC, resulta indispensable resaltar que el nivel jerárquico en la organización no es la única variable que puede generar subculturas; las áreas de trabajo y la ubicación geográfica y otras variables pueden constituir fuente de subculturas. Los procesos de cambio que se emprendan deben considerar a todas ellas para alcanzar los objetivos que se planteen.

Las relaciones de poder constituyen características de una cultura organizacional. Hofstede sugirió que se pueden hacer tres cambios basados en la cultura nacional sobre la organizacional: modificar los héroes, los rituales y los símbolos (Hofstede, 2001). En el caso de Ecuador, por ejemplo, se puede emplear la característica colectivista para movilizar trabajos en grupo, motivando la existencia de un jefe del grupo (modificar los héroes). También, hay opciones en el diseño de planes de carrera, y se puede trabajar sobre la retroalimentación del desempeño (modificar los rituales), así como establecer recompensas no monetarias (modificar los símbolos).

Entonces, los programas de cambio de cultura organizacional obligatoriamente deben contemplar ciertas variables como la percepción de distancia al poder, el ajuste persona-organización, el tiempo de servicio y el género para establecer acciones, y procurar creatividad a la hora de definir políticas que contemplen los efectos que la realidad nacional podría tener en el alcance de los objetivos estratégicos.

### 3.3. Limitaciones del presente estudio

La primera de las limitaciones encontradas para efectos de la presente disertación fue el idioma en el que se han realizado las conceptualizaciones de las investigaciones sobre este tema. El ajuste persona-organización es un concepto que empezó a emplearse en publicaciones científicas durante la década de 1990, siendo sus principales precursores investigadores estadounidenses. Pese al tiempo que ha transcurrido desde entonces, el idioma inglés predomina en los estudios relacionados con el tema. Las investigaciones escritas en español usan la denominación de 'ajuste' así como 'encaje'; ambas parecen responder a la definición base de la palabra en inglés 'fit'.

Sin embargo, a la hora de traducir las preguntas que se formulan en los cuestionarios, apareció lo que podría definirse como un conflicto semántico que afecta las mediciones directas del ajuste. Se observó impropio plantear cuestiones del tipo "Me siento ajustado a mi organización" o "En general, encajo bien en mi organización" porque en el contexto que se administró la herramienta ambos términos tienen implicaciones referidas al plano físico. Por ejemplo, el adjetivo 'ajustado' puede ser asociado con el adjetivo 'apretado'; por otra parte, la palabra encaje tiene muchos usos coloquiales.

A esta situación, hay que sumar las conceptualizaciones que pueden darse sobre la palabra 'organización'. Sin haberlo previsto, varios participantes han preguntado cuál es el alcance de dicho concepto, comparándolo tanto con la institución como tal (PUCE-Quito) como con sus respectivas áreas de trabajo o unidades académicas. Existe la posibilidad de que (i) las instrucciones indujeron a la persona que llena el formulario debido al texto "piense solamente en su lugar de trabajo actual", y (ii) algunos participantes que no preguntaron dicho alcance, hayan basado sus respuestas referidas a la organización tomando como referencia el departamento para el cual laboran. No se descarta el hecho de que esta posibilidad haya afectado de alguna manera las respuestas de los encuestados.

Otra posible limitación que se pudo identificar está relacionada con la herramienta seleccionada para la medición de las variables. Se empleó únicamente una herramienta para recolección de información de información, que fue un cuestionario. Para futuras investigaciones sobre estas variables, se recomienda el uso de métodos mixtos de recolección de información, considerando por ejemplo, métodos como grupos focales y entrevistas.

Incluir en la investigación componentes como entrevistas habría facilitado el uso de información valiosa sobre los contrastes de la distancia al poder entre administrativos y

docentes, de mano de los ocupantes de puesto que cuentan con ambos roles simultáneamente; por ejemplo, un docente que ejerce además un puesto de jefatura. Existe información obtenida de manera adicional al cuestionario, que brinda contexto para las respuestas obtenidas, pero no puede ser empleada como resultado de la investigación por carecer de una herramienta de recolección sistemática de esos datos.

En relación al diseño y versión final del instrumento, se puede mencionar que un factor que posiblemente pudo haber afectado en alguna medida los resultados obtenidos en la presente investigación es la manera en que se estratificaron los grupos en las muestras. El ejemplo más claro es el de los grupos jerárquicos más bajos de cada grupo: allí estuvieron ubicados tanto el personal auxiliar y de servicios generales compuesto mayoritariamente por personas del género masculino, como los profesores auxiliares que en su composición mostraron una relación de 3 a 2 del género femenino frente al masculino, y que además superan en número de integrantes a esta categoría del grupo administrativo en más del 75%. Lo único que estos grupos tienen en común es que cuentan con el segmento más numeroso de personas de su respectivo grupo (aproximadamente 44%).

Por último, no se cuenta con datos exactos sobre el tiempo que los encuestados tomaron para responder a todos los reactivos; pero, debe subrayarse que en algunos casos –tanto en la versión piloto como en la definitiva– hubo varios sujetos que dieron las mismas respuestas (“De acuerdo”) para una de las variables, habiendo constado ítems reversos en el cuestionario. Es posible que estas personas no hayan tomado el tiempo necesario para responder a los ítems presentados.

## CONCLUSIONES

En esta sección, se presentan los corolarios derivados de los resultados de la investigación. En primer lugar, es necesario revisar las conclusiones que corresponden a la comprobación de las hipótesis. Luego, se exponen varios hallazgos adicionales producidos a raíz de este trabajo. Para el personal administrativo y docente de la PUCE-Quito, su percepción de la distancia al poder tuvo efecto en el ajuste persona-organización, aunque este efecto no está necesariamente mediado por el nivel jerárquico de los empleados. Los resultados obtenidos no son suficientes para efectuar una generalización que corresponda a un ámbito geográfico más amplio o a una clase específica de organizaciones, pero éstos respaldan plenamente la propuesta inicial de este trabajo.

A simple vista, una relación entre la percepción de individuos sobre las relaciones de poder que usa como referencia su posición dentro de una estructura organizacional debiera mostrar diferencias entre los grupos de poder y el resto de la población. Pero, como puede constatarse a continuación en la comprobación de las hipótesis, queda evidenciado que esto no es condición suficiente para establecer un impacto de la variable nivel jerárquico. El ajuste persona-organización del personal administrativo y docente de la PUCE-Quito tiene un nivel que podría considerarse como bastante razonable, y que fácilmente puede predecir altos niveles de compromiso y comportamientos de ciudadanía organizacional. En la medida en que estos factores están vinculados a un adecuado desempeño laboral, éste representa un hallazgo importante a nivel institucional.

Las hipótesis planteadas para la presente investigación fueron:

*Hipótesis 1. Las personas que ocupan cargos de nivel operativo tienen una percepción de distancia al poder alta, y un ajuste persona-organización bajo.*

*Hipótesis 2. Las personas que ocupan cargos de nivel directivo e intermedio tienen una percepción de distancia al poder baja, y un ajuste persona-organización alto.*

Al analizar si se cumplió la hipótesis 1, se encontró que efectivamente las personas de cargos operativos tienen una alta percepción de distancia al poder; no obstante, esta hipótesis no se cumple en tanto las personas tuvieron un ajuste persona-organización alto.

En lo que respecta a la hipótesis 2, se encontró que en las personas que ocupan cargos directivos e intermedios, superan el puntaje de referencia en percepción de distancia al poder, y deja sin cumplirse la condición de baja percepción de distancia al poder. Dado que una de las dos condiciones no se cumple, esta hipótesis debió ser rechazada.

Cabe en este punto realizar una breve revisión de la formulación de las hipótesis. El presente estudio tuvo como objetivo buscar la interacción de las variables independientes y su efecto sobre la variable dependiente. Por esta razón, las hipótesis consisten en afirmaciones compuestas de las que se precisa el cumplimiento de ambas condiciones para la determinación de un efecto interactivo entre las variables. Siendo éste un estudio exploratorio, el diseño de la investigación y la recolección de datos propiciaron la búsqueda de las relaciones entre las variables seleccionadas y además otras para identificar posibles vínculos y generar nuevas oportunidades de análisis en estos temas.

El hecho que el personal administrativo y docente de la PUCE-Quito tiene un elevado ajuste persona-organización es clave. Estos resultados se enmarcan dentro de la cultura nacional ecuatoriana, que se caracteriza por una alta distancia al poder. Es posible que estos resultados se deriven de (i) la distancia al poder –medida como una percepción de lo que sucede en la organización– sea una realidad aceptada y practicada por la sociedad, incluida la institución, podría provocar efectos que otros autores han reseñado (como baja justicia procedimental, ausencia de conductas pro sociales, etc.) pero no ser un factor para desajuste; (ii) los elementos que implican ajuste entre una persona y la organización como similitud o complementariedad en valores, principios, características son más fuertes que la cultura, específicamente la distancia al poder; y, (iii) las personas de nivel jerárquico alto perciban mayor distancia al poder que las personas de nivel jerárquico bajo en tanto conocen de cerca más oportunidades donde la distancia al poder se evidencie, disminuyendo de manera limitada su ajuste persona-organización.

La información demográfica recopilada de los participantes permite hacer algunas otras inferencias, que a continuación se detallan. Al no haberse encontrado un efecto interactivo entre el nivel jerárquico y la percepción de distancia al poder sobre la variable dependiente en todos los grupos que constituyeron los estratos de la población, se indagó sobre la influencia que pudieran ejercer otras variables sobre el ajuste persona-organización. Dichos análisis confirmaron el efecto de la percepción de distancia al poder sobre el ajuste persona-organización; aunque, es preciso mencionar los efectos interactivos que se mostraron entre el grupo (administrativo y docente) y la percepción de distancia al poder para el nivel jerárquico bajo; y, entre el tiempo de servicio (10 a 19 años) y la percepción de distancia al poder para el género femenino.

Vale la pena resaltar esta interacción que demostró el factor de tiempo de servicio. En los empleados que tienen entre 10 y 19 años de servicio, tanto su nivel jerárquico como su percepción de distancia al poder intervienen en el ajuste persona-organización. Esto podría explicarse a partir de las oportunidades de crecimiento profesional que los empleados tienen cuando llevan una larga trayectoria en la organización. Este supuesto contrasta con los datos del grupo de auxiliares y personal de servicios generales. Este grupo mostró tres características: (i) composición masculina –atribuible a la demanda física de sus cargos, (ii) tiempos de servicio que, en promedio, superaban los 10 años; y (iii) su percepción de distancia al poder es alta. Tanto los integrantes de este grupo como terceros reportaron las diferencias de poder y estatus que representaba pertenecer a dicho grupo, y las posibilidades que existen de crecer. Sin embargo, y como ocurrió en otros grupos, el ajuste persona-organización también fue alto.

De los análisis más segmentados, el hecho que en el género femenino se halló una interacción entre tiempo de servicio y percepción de distancia al poder sobre el ajuste persona-organización también podría ser atribuible a la composición de la muestra. Para entender mejor este resultado, sería pertinente examinar las diferencias de género en términos motivacionales para el trabajo, así como el rol del género en las posiciones de mando. Tanto en el nivel jerárquico alto como en el bajo, el género masculino predomina en número de participantes.

En definitiva, la relación hallada entre la percepción de distancia al poder sobre el ajuste persona-organización confirma la importancia que cada empleado otorga a los valores y prácticas que median sus relaciones laborales. Una persona que cuente con un buen ajuste persona-puesto o persona-grupo puede poner en duda su permanencia en el trabajo si el ajuste persona-organización baja; bien sea porque en ambas partes los objetivos, los valores, o las características principales cambien. Esta investigación confirma que en el caso de las relaciones de poder no hay excepción en esta regla.

El cuestionario propuesto para la medición de las variables estuvo planteado en un lenguaje sencillo y fácil de entender, adaptado a la sociedad ecuatoriana, y que contó con pocas retroalimentaciones que buscaron aclaración sobre la formulación de los ítems de pregunta. Se trata de un formulario que fácilmente puede ser empleado para futuras recolecciones de información para comprender la percepción de distancia al poder de los empleados. Es preciso indicar que merece la pena indagarse alternativas a la medición de Hofstede sobre esta dimensión (cfr. Brockner y otros, 2001; Lee y otros, 2000).

A pesar del valor indicado de este instrumento, debe notarse que la medición de la variable ajuste persona-organización reviste su administración a individuos que tienen un

mínimo de tiempo sirviendo a sus instituciones; así se concibió durante la etapa del diseño. Por lo tanto, no podría ser empleado para evaluar el ajuste durante procesos de selección de personal. De cualquier manera, los resultados presentados definitivamente apoyan la realización de mayores investigaciones también en la línea de evaluar el ajuste persona-organización percibido por las personas que aplican a un puesto de trabajo. Así, los profesionales del área podrán reducir la carga depositada en el ajuste persona-puesto o en calificaciones que no correspondan a rigurosos criterios de selección.

Sin embargo de las evidencias confirmadas de los efectos actitudinales que el ajuste persona-organización puede predecir, es clave rescatar el argumento de Hofstede (1983) sobre la relatividad cultural de la formación de teorías sobre el comportamiento organizacional. Hofstede sostuvo que a la hora de revisar los resultados de investigaciones es importante tomar en cuenta cuál es el origen cultural de la persona que desarrolló el trabajo, justamente porque la programación mental colectiva brinda herramientas a los sujetos para interpretar el contexto. Con esta consideración y dadas las precariedades contextuales en el campo de la investigación de psicología organizacional, se vuelve imperativo el diseño de trabajos que confirmen o desmientan la teoría que hoy se aplica en las organizaciones.

Resulta importante que se efectúen mediciones para confirmar que en una sociedad como la ecuatoriana los efectos sean o no los descritos en este documento. De esta manera, podrían ofrecerse a los profesionales más alternativas para incorporar empleados y anticiparse a la rotación del personal según sus niveles de compromiso y satisfacción obtenidos en las mediciones de clima laboral, que se encuentran en plena aplicación y vigencia.

Según los resultados presentados, la percepción de distancia al poder tiene efecto sobre el ajuste persona-organización; por lo tanto, podría establecerse que la cultura nacional ejerce alguna influencia sobre la cultura organizacional. En consecuencia, la gestión de recursos humanos debe resolver la cuestión de cómo aprovechar dicha influencia a favor de la estrategia organizacional. Se han mencionado brevemente en este trabajo los avances en las organizaciones multinacionales y globales, pero no se han hallado referencias sobre la mitigación de ciertos efectos en el ambiente laboral, como por ejemplo el referido de distancia al poder, que es característica de determinadas sociedades.

Dichas aproximaciones apuntan al paradigma de la interculturalidad, y cómo hacer que converjan adecuadamente individuos de dos nichos sociales distintos en la búsqueda de un mismo objetivo. Sin embargo, en su interior prevalecen actualmente los programas de

cambio organizacional, que dejan de lado estos efectos sociales y que pueden correr el riesgo de atender los síntomas que son cercanamente observados. Debe siempre considerarse la referida orientación empirista que domina la práctica de los profesionales de recursos humanos, donde los procedimientos de diagnóstico y las propuestas de desarrollo organizacional también son heredados de teorías y prácticas externas al contexto ecuatoriano, y que urgentemente requieren un examen desde la academia para ser validadas.

Esta disertación podría ser el punto de partida de investigaciones que se dediquen a profundizar el estudio del ajuste persona-organización, usando otras herramientas más exhaustivas como el OCP, tanto para personal incorporado como para candidatos de procesos de selección; además, sería interesante que se replique este estudio a nivel de un grupo de empresas o de un entorno geográfico determinado para consolidar el principal hallazgo obtenido: la percepción de distancia al poder tiene efecto sobre el ajuste persona-organización. Surge la cuestión de si es posible encontrar resultados análogos a los que arrojó este estudio en instituciones de la misma rama de actividad. Otras investigaciones derivadas pueden versar sobre la situación actual de las dimensiones culturales a nivel país, así como la influencia de otras en el ajuste persona-organización.

Finalmente, vale la pena considerar que el ajuste persona-organización es un constructo multifactorial, y sus orígenes y consecuencias deben siempre estudiarse tomando en cuenta esta característica, para que pueda sacarse provecho al carácter predictor que pueda tener hacia variables actitudinales y de desempeño en el trabajo.

## RECOMENDACIONES

El carácter institucional del presente trabajo da lugar a la formulación de algunas recomendaciones a partir de los resultados obtenidos. Como se ha indicado a lo largo de este documento, el ajuste persona-organización es un constructo que puede resultar muy útil para la gestión de recursos humanos a nivel institucional, teniendo como su principal característica la predicción de factores actitudinales que tienen efectos demostrados sobre el desempeño de las personas.

En la medida que se efectúan mediciones periódicas de clima organizacional, valdría la pena incorporar mediciones del ajuste persona-organización, o determinar cuáles de los ítems de pregunta corresponderían a la generación de un índice de este ajuste. De otra manera, sería interesante que se efectúen mediciones de ajuste persona-organización y se contrasten los resultados con los de la encuesta vigente de clima organizacional. En estos casos, reactivos de tipo LIKERT de acuerdo o frecuencia sobre la congruencia de valores, metas, objetivos y principios podrían ser empleados.

Para la incorporación de la medición del ajuste persona-organización como política de recursos humanos que pretenda aplicarse en el subsistema de selección, podrán emplearse herramientas más extensas como el OCP siempre que se recopile la información de base para el perfil institucional (a través de informantes clave, o un promedio del levantamiento de datos en toda la universidad). En cualquier caso, los resultados siempre deben examinarse desde el punto de vista de toda la organización, o de grupos grandes, de modo que sus efectos puedan derivarse en políticas de recursos humanos antes que en decisiones sobre individuos.

A fin de aprovechar los resultados actuales del ajuste persona-organización, es necesario que los programas de inducción, re-inducción, y de desarrollo organizacional que se desarrollen en la PUCE-Quito contemplen un favorecimiento de las cualidades actuales de su cultura institucional. Una manera de hacer esto es diseñando programas internos de promoción, que por lo regular cuentan con fuertes componentes comunicacionales. Quizás el hecho de contar con un alto ajuste persona-organización podría orientar algunas líneas de un programa de este tipo. Incluso, algunas de las acciones de estos programas pueden tener determinados grupos meta; por ejemplo, de 0 a 19 años, grupo en el que se encontró la mayor influencia de las variables nivel jerárquico y percepción de distancia al poder sobre el ajuste persona-organización..

Cualesquiera sean los planes que apunten a la medición y generación de acciones respecto del ajuste persona-organización, hay que tomar en consideración las diferencias que el género y el tiempo de servicio se han demostrado en este trabajo.

Los resultados de percepción de distancia al poder en ciertos grupos llaman la atención y debieran ser el origen de acciones al respecto. Particularmente, es preciso cuestionar ¿cómo puede mitigarse la percepción de distancia al poder en los niveles jerárquicos bajos? Para empezar, sería interesante contar con una política de desarrollo a nivel de supervisores de puesto, que contemple las relaciones de poder y autoridad, la delegación del trabajo y la clarificación de los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo. Además, una alternativa válida es generar la opción de supervisores rotativos, bajo la cual se asignan mayores responsabilidades a los obreros durante un período determinado de tiempo, en que puedan acompañar el trabajo de sus colegas y también liderar equipos para la consecución de una actividad determinada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Londres, Reino Unido: SAGE Publications Ltd.
- Ambrose, M. L., Arnaud, A., y Schminke, M. (2008). Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person-Organization Fit on Job Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 323-333.
- Aron, A., y Aron, E. N. (2001). *Estadística para psicología*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Educación.
- Arthur Jr., W., Bell, S. T., Villado, A. J., y Doverspike, D. (2006). The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity. *Journal of Applied Psychology*, 786-801.
- Atwater, L., y Dionne, S. (2012). A Process Model of Leader-Follower Fit. En C. Ostroff, y T. A. Judge, *Perspectives on Organizational Fit* (pp. 183-208). Nueva York, NY, Estados Unidos: Psychology Press.
- Baskerville, R. F. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting, Organizations and Society*, 1-14.
- Billsberry, J., Talbot, D. L., y Ambrosini, V. (2013). Mapping Fit: Maximizing Idiographic and Nomothetic Benefits. En A. Kristof-Brown, y J. Billsberry, *Organizational Fit: Key Issues and New Directions* (pp. 124-141). Hoboken, NJ, Estados Unidos: Psychology Press.
- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, G., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., . . . Shapiro, D. (2001). Culture and Procedural Justice: The Influence of Power Distance on Reactions to Voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 300-315.
- Cable, D. M., y DeRue, D. S. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 875-884.
- Cable, D. M., y Judge, T. A. (1996). Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 294-311.
- Cable, D. M., y Yu, K. T. (2012). How Selection and Recruitment Practices Develop the Beliefs Used to Assess Fit. En C. Ostroff, y T. A. Judge, *Perspectives on*

- Organizational Fit* (pp. 155-181). Nueva York, NY, Estados Unidos: Psychology Press.
- Caplan, R. D. (1987). Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives, and Mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 248-267.
- Carifio, J., y Perla, R. J. (2007). Ten Common Misunderstandings, Misconceptions, Persistent Myths and Urban Legends about Likert Scales and Likert Response Formats and their Antidotes. *Journal of Social Sciences*, 106-116.
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 333-349.
- Chatman, J. A., y Jehn, K. A. (1994). Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be? *Academy of Management Journal*, 522-553.
- Chernyshenko, O. S., Stark, S., y Williams, A. (2009). Latent Trait Theory Approach to Measuring Person-Organization Fit: Conceptual Rationale and Empirical Evaluation. *International Journal of Testing*, 358-380.
- De Clercq, S., Fontaine, J. R., y Anseel, F. (2008). In Search of a Comprehensive Value Model for Assessing Supplementary Person-Organization Fit. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 277-302.
- DeRue, D. S., y Hollenbeck, J. R. (2012). The Search for Internal and External Fit in Teams. En C. Ostroff, y T. A. Judge, *Perspectives on Organizational Fit* (pp. 259-285). Nueva York, NY, Estados Unidos: Psychology Press.
- Earley, P. C., y Erez, M. (1997). *The Transplanted Executive: Why you need to understand how workers in other countries see the world differently*. Nueva York: Oxford University Press.
- Edwards, J. R. (2008). Person-Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress. *The Academy of Management Annals*, 167-230.
- Edwards, J. R., y Shipp, A. J. (2012). The Relationship Between Person-Environment Fit and Outcomes: An Integrative Theoretical Framework. En C. Ostroff, y T. A. Judge, *Perspectives on Organizational Fit* (pp. 209-258). Nueva York, NY, Estados Unidos: Psychology Press.
- Edwards, J. R., Caplan, R. D., y Van Harrison, R. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. In

- C. L. Cooper, *Theories of Organizational Stress* (pp. 28-67). Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.
- Ellis, A. D., y Tsui, A. S. (2012). Survival of the Fittest or the Least Fit? When Psychology Meets Ecology in Organizational Development. En C. Ostroff, y T. A. Judge, *Perspectives on Organizational Fit* (pp. 287-315). Nueva York, NY, Estados Unidos: Psychology Press.
- Endler, N. S., y Magnusson, D. (1976). Toward an Interactional Psychology of Personality. *Psychological Bulletin*, 956-974.
- Erez, M., y Earley, P. C. (1987). Comparative Analysis of Goal-Setting Strategies Across Cultures. *Journal of Applied Psychology*, 658-665.
- Franklin Fincowsky, E. B., y Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento organizacional: Enfoque para América Latina*. México DF-México: Pearson Educación.
- Garavan, T. N. (2007). Using assessment centre to predict subjective person-organization (P-O) fit. *Journal of Managerial Psychology*, 150-167.
- Geletkanycz, M. A. (1997). The Salience of 'Culture's Consequences': The Effects of Cultural Values on Top Executive Commitment to the Status Quo. *Strategic Management Journal*, 615-634.
- Gerhart, B. (2008). How Much Does National Culture Constrain Organizational Culture? *Management and Organization Review*, 241-259.
- Gerhart, B. (2012). Horizontal and Vertical Fit in Human Resource Systems. En C. Ostroff, y T. A. Judge, *Perspectives on Organizational Fit* (pp. 317-348). Nueva York, NY, Estados Unidos: Psychology Press.
- Harrison, D. A. (2012). Pitching Fits in Applied Psychological Research: Making Fit Methods Fit Theory. En C. Ostroff, y T. A. Judge, *Perspectives on Organizational Fit* (pp. 389-416). Nueva York, NY, Estados Unidos: Psychology Press.
- Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 657-693.
- Higgins, E. T., y Freitas, A. L. (2012). Regulatory Fit: Its Nature and Consequences. En C. Ostroff, y T. A. Judge, *Perspectives on Organizational Fit* (pp. 71-98). Nueva York, NY, Estados Unidos: Psychology Press.

- Hoffman, B. J., y Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 389-399.
- Hofstede, G. (1981). Culture and Organizations. *International Studies of Management y Organization*, 15-41.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 75-89.
- Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensions in Management and Planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 81-99.
- Hofstede, G. (1985). The Interaction Between National and Organizational Value Systems. *Journal of Management Studies*, 347-357.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA, Estados Unidos: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2002). Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney. *Human Relations*.
- Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies*, 882-896.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., y Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D. D., y Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 286-316.
- Jansen, K. J., y Shipp, A. J. (2013). A Review and Agenda for Incorporating Time in Fit Research. En A. Kristof-Brown, y J. Billsberry, *Organizational Fit: Key Issues and New Directions* (pp. 195-221). Hoboken, NJ, Estados Unidos: Psychology Press.
- Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., y Sully de Luque, M. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of International Business Studies*, 897-914.
- Johns, G. (2006). The Essential Impact of Context on Organizational Behavior. *The Academy of Management Review*, 386-408.

- Johnson, R. E., Taing, M. U., Chang, C.-H., y Kawamoto, C. K. (2013). A Self-Regulation Approach to Person-Environment Fit. En A. Kristof-Brown, y J. Billsberry, *Organizational Fit: Key Issues and New Directions* (pp. 74-98). Hoboken, NJ, Estados Unidos: Wiley-Blackwell.
- Judge, T. A. (2008). The Future of Person-Organization Fit Research: Problems, Opportunities, and a Few Suggestions. *2nd Global e-Conference on Fit*.
- Judge, T. A. (2012). The Future of Person-Organization Fit Research: Comments, Observations, and a Few Suggestions. En C. Ostroff, y T. A. Judge, *Perspectives on Organizational Fit* (pp. 419-445). Nueva York, NY, Estados Unidos: Psychology Press.
- Judge, T. A., y Bretz Jr., R. D. (1992). Effects of Work Values on Job Choice Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 261-271.
- Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). The Dynamics of Newcomer Adjustment: Dispositions, Context, Interaction, and Fit. En C. Ostroff, y T. A. Judge, *Perspectives on Organizational Fit* (pp. 99-122). Nueva York, NY, Estados Unidos: Psychology Press.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Schilpzand, P., y Rubenstein, A. L. (2013). Dyadic Fit and the Process of Organizational Socialization. En A. Kristof-Brown, y J. Billsberry, *Organizational Fit: Key Issues and New Directions* (pp. 50-73). Hoboken, NJ, Estados Unidos: Wiley-Blackwell.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., y Gibson, C. B. (2006). A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's culture values framework. *Journal of International Business Studies*, 285-320.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires-Argentina: Pearson Educación.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., y Billsberry, J. (2013). *Organizational Fit: Key Issues and New Directions*. Hoboken, NJ, Estados Unidos: Wiley Blackwell.
- Kristof-Brown, A. L., y Jansen, K. J. (2012). Issues of Person-Organization Fit. En C. Ostroff, y T. A. Judge, *Perspectives on Organizational Fit* (pp. 123-153). Nueva York, NY, Estados Unidos: Psychology Press.

- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., y Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 281-342.
- Kristof-Brown, A., y Billsberry, J. (2013). Fit for the Future. En A. Kristof-Brown, y J. Billsberry, *Organizational Fit: Key Issues and New Directions* (pp. 1-18). Hoboken, NJ, Estados Unidos: Wiley-Blackwell.
- Lauver, K. J., y Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 454-470.
- Lee, C., Pillutla, M., y Law, K. S. (2000). Power-Distance, Gender and Organizational Justice. *Journal of Management*, 685-704.
- Lee, Y.-t., y Ramaswami, A. (2013). Fitting Person-Environment Fit Theories into a National Cultural Context. En A. Kristof-Brown, y J. Billsberry, *Organizational Fit: Key Issues and New Directions* (pp. 222-240). Hoboken, NJ, Estados Unidos: Psychology Press.
- Lian, H., Ferris, D. L., y Brown, D. J. (2012). Does Power Distance Exacerbate or Mitigate the Effects of Abusive Supervision? It Depends on the Outcome. *Journal of Applied Psychology*, 107-123.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. México DF-México: McGrawHill.
- McConnell, C. J. (2006). *An examination of the relationships among person-organization fit, individual and organizational value structures, and affective, normative, and continuance components of organizational commitment*. Florida: Nova Southeastern University.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis. *Human Relations*, 89-118.
- Merritt, A. (2000). Culture in the Cockpit: Do Hofstede's Dimensions Replicate? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 283-301.
- Muchinsky, P. M., y Monahan, C. J. (1987). What is Person-Environment Congruence? Supplementary and Complementary Models of Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 268-277.
- Nelson, R. E., y Gopalan, S. (2003). Do Organizational Cultures Replicate National Cultures? Isomorphism, Rejection and Reciprocal Opposition in the Corporate Values of Three Countries. *Organization Studies*, 1115-1151.

- Newman, K. L., y Nollen, S. D. (1996). Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture. *Journal of International Business Studies*, 753-779.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., y Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Journal*, 487-516.
- Ostroff, C., y Judge, T. A. (2012). *Perspectives on Organizational Fit*. Nueva York, NY, Estados Unidos: Psychology Press.
- Ostroff, C., y Schulte, M. (2012). Multiple Perspectives of Fit in Organizations Across Levels of Analysis. En C. Ostroff, y T. A. Judge, *Perspectives on Organizational Fit* (pp. 1-69). New York, NY, Estados Unidos: Psychology Press.
- Ostroff, C., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., O'Reilly, C. A., Edwards, J. R., Harrison, D. A., . . . Espejo, J. (2012). Methodological and Analytical Techniques in Fit Research. En C. Ostroff, y T. A. Judge, *Perspectives on Organizational Fit* (pp. 351-387). Nueva York, NY, Estados Unidos: Psychology Press.
- Papavero, E. M. (2009). *Assessing the Relationships Between Person-Organization Fit, Moral Philosophy, and the Motivation to Lead*. Prescott Valley, AR: Northcentral University.
- Piasentin, K. A. (2003). *Fitting In and Standing Out: An Empirical Test of Supplementary and Complementary Person-Organization Fit*. Calgary, Alberta, Canada: University of Calgary.
- Piasentin, K. A. (2007). *How do Employees Conceptualize Fit? Development of a Multidimensional Measure of Subjective Person-Organization Fit*. Calgary, Alberta, Canada: University of Calgary.
- Piasentin, K. A., y Chapman, D. S. (2006). Subjective person-organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 202-221.
- Piasentin, K. A., y Chapman, D. S. (2007). Perceived similarity and complementarity as predictors of subjective person-organization fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 341-354.
- Piasentin, K. A., y Chapman, D. S. (n.d.). *Subjective P-O fit: A Review of Existing Measures and Suggestions for Future Research*. Calgary, Alberta, Canada: University of Calgary.

- Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (2008). *Informe Final de Autoevaluación Institucional de la PUCE Matriz*. Quito.
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (2013, abril 1). *Reporte de sueldos*. Retrieved from <http://www.puce.edu.ec/documentos/Reporte-Sueldos-PUCE-2012.pdf>
- Resick, C. J., Baltes, B. B., y Walker Shantz, C. (2007). Person-Organization Fit and Work-Related Attitudes and Decisions: Examining Interactive Effects With Job Fit and Conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 1446-1455.
- Resick, C. J., Giberson, T. R., Dickson, M. W., Wynne, K. T., y Bajdo, L. M. (2013). Person-Organization Fit, Organizational Citizenship, and Social-Cognitive Motivational Mechanisms. En A. Kristof-Brown, y J. Billsberry, *Organizational Fit: Key Issues and New Directions* (pp. 99-123). Hoboken, NJ, Estados Unidos: Psychology Press.
- Rotondo Fernández, D., Carlson, D. S., Stepina, L. P., y Nicholson, J. D. (1997). Hofstede's Country Classification 25 Years Later. *The Journal of Social Psychology*, 43-54.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 109-119.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Hoboken, NJ, EUA: Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1987). E = f(P,B): The Road to a Radical Approach to Person-Environment Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 353-361.
- Sekiguchi, T. (2007). A contingency perspective of the importance of PJ and PO fit in employee selection. *Journal of Managerial Psychology*, 118-131.
- Terborg, J. R. (1981). Interactional Psychology and Research in Organizations. *Academy of Management Review*, 569-576.
- Terborg, J. R., Richardson, P., y Pritchard, R. D. (1980). Person-Situation Effects in the Prediction of Performance: An Investigation of Ability, Self-Esteem, and Reward Contingencies. *Journal of Applied Psychology*, 574-583.
- Triandis, H. C. (2004). The Many Dimensions of Culture. *The Academy of Management Executive*, 88-93.
- van Muijen, J. J., y Koopman, P. L. (1994). The Influence of National Culture on Organizational Culture: A Comparative Study Between 10 Countries. *European Work and Organizational Psychologist*, 367-380.

- van Oudenhoven, J. P. (2001). Do Organizations Reflect National Cultures? A 10-nation Study. *International Journal of Intercultural Relations*, 89-107.
- Van Vianen, A. E., Stoelhorst, J. W., y De Goede, M. E. (2013). The Construal of Person-Organization Fit during the ASA Stages: Content, Source, and Focus of Comparison. En A. Kristof-Brown, y J. Billsberry, *Organizational Fit: Key Issues and New Directions* (pp. 145-169). Hoboken, NJ, Estados Unidos: Psychology Press.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., y Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 473-489.
- Westerman, J. W., y Cyr, L. A. (2004). An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 252-261.
- Wheeler, A. R., Coleman Gallagher, V., Brouer, R. L., y Sablynski, C. J. (2007). When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover. *Journal of Managerial Psychology*, 203-219.
- Wheeler, A. R., Halbesleben, J. R., y Shanine, K. (2013). Exploring the Middle Range of Person-Environment Fit Theories through a Conservation of Resources Perspective. En A. Kristof-Brown, y J. Billsberry, *Organizational Fit: Key Issues and New Directions* (pp. 170-194). Hoboken, NJ, Estados Unidos: Psychology Press.
- Williamson, D. (2002). Forward from a critique of Hofstede's model of national culture. *Human Relations*, 1373-1395.
- Wright, P. M. (2000). *Measuring Person-Organization Fit in the Context of National Cultures: Congruency Between Organization-Wide, Country-Specific and Individual Values in a Multinational Firm*. George Washington University.
- Yang, J., Mossholder, K. W., y Peng, T. K. (2007). Procedural Justice Climate and Group Power Distance: An Examination of Cross-Level Interaction Effects. *Journal of Applied Psychology*, 681-692.
- Young, A. M., y Hurlic, D. (2007). Gender enactment at work. The importance of gender and gender-related behavior to person-organization fit and career decisions. *Journal of Managerial Psychology*, 168-187.
- Yu, K. T. (2012). A Motivational Model of Person-Environment Fit: Psychological Motives as Drivers of Change. In A. Kristof-Brown, y J. Billsberry, *Organizational Fit: Key*

*Issues and New Directions* (pp. 21-49). Hoboken, NJ, Estados Unidos: Wiley-Blackwell.

## ANEXOS

### 1. Cuestionario elaborado para la recolección de datos

#### CUESTIONARIO

Este cuestionario tiene por objetivo estudiar los aspectos que tienen en común la PUCE-Quito y su personal administrativo y docente. La información recolectada en este documento tiene carácter de CONFIDENCIAL y será empleada solamente para los fines de la investigación. Gracias por su colaboración en llenar completamente este cuestionario.

*Instrucción:* Por favor, llene esta sección con sus datos informativos.

Género:  Masculino  Femenino      Tiempo de servicio en la PUCE (años): \_\_\_\_\_

De entre uno de los siguientes grupos, seleccione el que corresponde al cargo que Usted ocupa actualmente:

Administrativo		Docente	
Directores Generales Directores de área	<input type="checkbox"/>	Decanos Directores de Escuela	<input type="checkbox"/>
Jefes de área Coordinadores Profesionales	<input type="checkbox"/>	Profesores principales	<input type="checkbox"/>
Técnicos Asistentes	<input type="checkbox"/>	Profesores agregados	<input type="checkbox"/>
Auxiliares Personal Servicios Generales	<input type="checkbox"/>	Profesores auxiliares	<input type="checkbox"/>

*Instrucción:* Esta sección del cuestionario busca averiguar las percepciones que tiene acerca del rol que Usted cumple en su organización. Cuando lea cada frase, piense solamente en su lugar de trabajo **actual**. Por favor, indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada frase usando las alternativas de respuesta provistas.

En general, diría que tengo muchas cosas en común con los otros miembros de mi organización.

Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

Las metas que me propongo en mi trabajo son congruentes con los objetivos de mi organización.

Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

Mis colegas y yo compartimos una misma ética de trabajo.

Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

Mis valores personales son diferentes de los valores de mi organización.

Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

En general, podría afirmar que me siento cómodo trabajando en esta organización.

Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Parcialmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
---	--	---	---	--

*Instrucción:* Según su percepción, evalúe la frecuencia con la que ocurren los siguientes enunciados en la organización.

Considero que en mi organización, los directivos toman las decisiones más importantes sin consultar a sus subordinados.

Muy frecuentemente <input type="checkbox"/>	Frecuentemente <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Casi nunca o en raras ocasiones <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
--	--	--	---	-----------------------------------

Siento recelo de expresar mis desacuerdos con mi jefe inmediato.

Muy frecuentemente <input type="checkbox"/>	Frecuentemente <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Casi nunca o en raras ocasiones <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
--	--	--	---	-----------------------------------

Mi jefe inmediato me mantiene informado sobre los asuntos importantes que ocurren en la organización.

Muy frecuentemente <input type="checkbox"/>	Frecuentemente <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Casi nunca o en raras ocasiones <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
--	--	--	---	-----------------------------------

Las decisiones que toma mi jefe inmediato, relacionadas con mi trabajo, son de cierta forma consultadas antes conmigo.

Muy frecuentemente <input type="checkbox"/>	Frecuentemente <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Casi nunca o en raras ocasiones <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
--	--	--	---	-----------------------------------

Los empleados pueden acceder abiertamente para dialogar con los directivos sobre asuntos del trabajo.

Muy frecuentemente <input type="checkbox"/>	Frecuentemente <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Casi nunca o en raras ocasiones <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
--	--	--	---	-----------------------------------

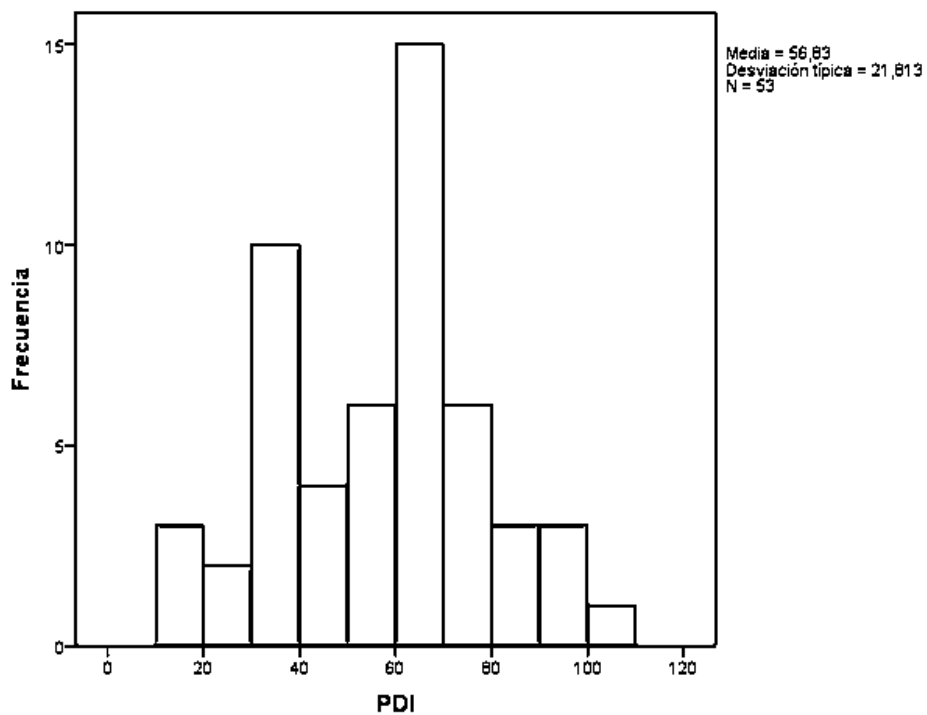
2. Estadística descriptiva de los resultados de Geert Hofstede sobre las dimensiones culturales

		Estadísticos			
		PDI	UAI	IDV	MAS
N	Válidos	53	53	53	53
	Perdidos	0	0	0	0
Media		56,83	65,45	43,06	48,74
Mediana		60,00	68,00	38,00	49,00
Moda		35 <sup>a</sup>	86	20 <sup>a</sup>	21 <sup>a</sup>

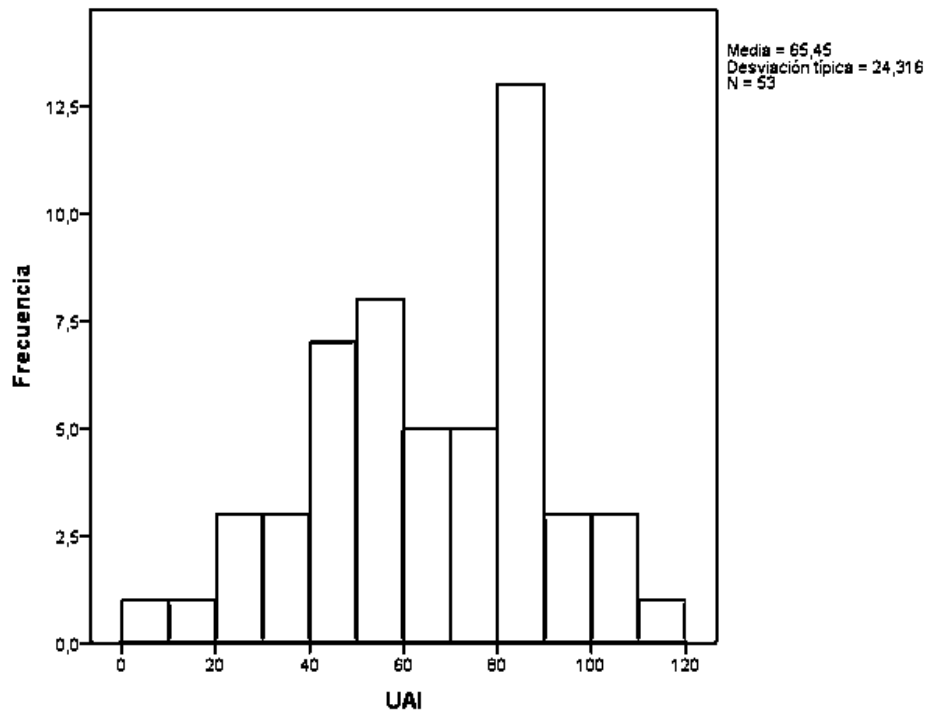
a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Histograma de frecuencias

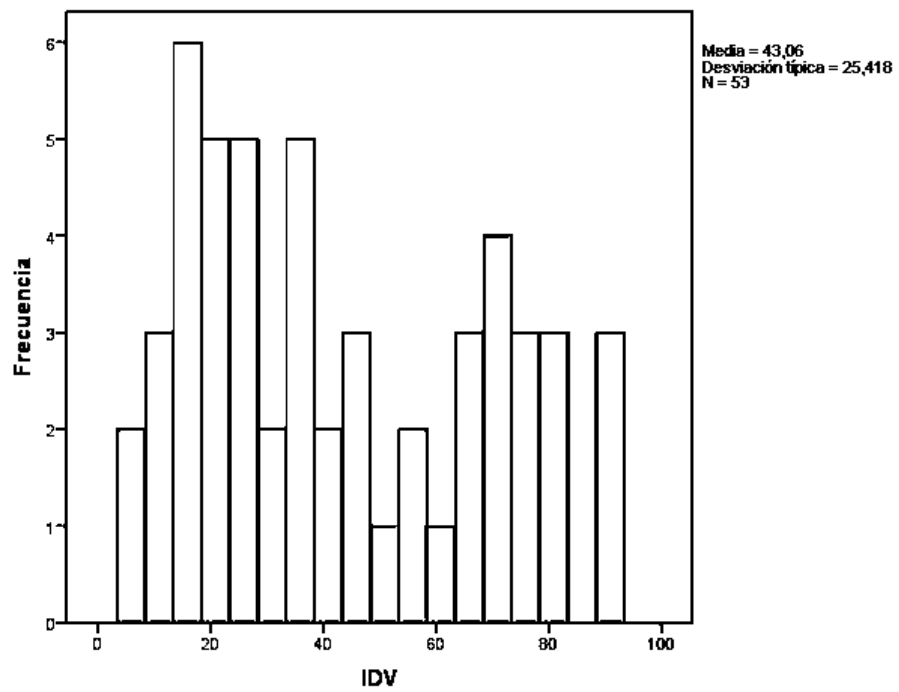
*Distancia al poder*



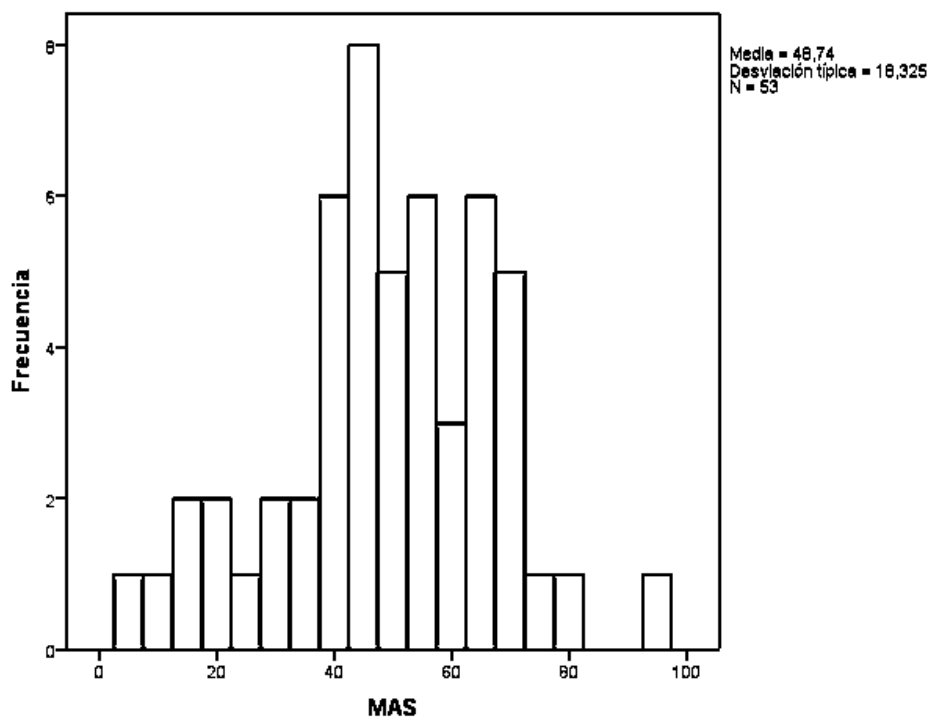
*Aversión a la incertidumbre*



*Individualismo frente a colectivismo*



Masculinidad frente a feminidad



3. Datos correspondientes al análisis con el paquete de software estadístico

*Correlación promedio*

		PDMedia	POfitMedia
PDMedia	Correlación de Pearson	1	-,278**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	215	215
POfitMedia	Correlación de Pearson	-,278**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	215	215

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Regresión lineal*

Variable dependiente: ajuste persona-organización

Variable independiente: percepción de distancia al poder

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,278 <sup>a</sup>	,077	,073	,61271

a. Variables predictoras: (Constante), PDMedia

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	6,702	1	6,702	17,854	,000 <sup>a</sup>
	Residual	79,962	213	,375		
	Total	86,665	214			

a. Variables predictoras: (Constante), PDMedia

b. Variable dependiente: POfitMedia

**Coeficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	4,548	,146		31,148	,000
	PDMedia	-,219	,052	-,278	-4,225	,000

a. Variable dependiente: POfitMedia

*Prueba t para medias independientes*

Comparación entre niveles jerárquico alto y bajo para percepción de distancia al poder

**Prueba de muestras independientes**

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
	F	Sig.	T	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
								Inferior	Superior
PDMedia Asumidas varianzas iguales	4,640	,032	,243	213	,808	,02923	,12024	-,20778	,26624
No asumidas varianzas iguales			,223	100,965	,824	,02923	,13131	-,23124	,28971

*Prueba t para medias independientes*

Comparación entre niveles jerárquico alto y bajo para ajuste persona-organización

**Prueba de muestras independientes**

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
	F	Sig.	T	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
								Inferior	Superior
POfitMedia Asumidas varianzas iguales	,129	,720	1,949	213	,053	,18295	,09389	- ,00212	,36802
No asumidas varianzas iguales			2,027	133,574	,045	,18295	,09025	,00444	,36145

*Análisis de varianza univariante*

Factor fijo: Nivel jerárquico (HL)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

**Pruebas de los efectos inter-sujetos**

Origen		Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	Hipótesis	1378,039	1	1378,039	2532,463	,000
	Error	17,878	32,855	,544 <sup>a</sup>		
HL	Hipótesis	1,520	1	1,520	6,059	,016
	Error	20,291	80,868	,251 <sup>b</sup>		
PDMedia	Hipótesis	11,138	16	,696	3,844	,002
	Error	3,796	20,964	,181 <sup>c</sup>		
HL * PDMedia	Hipótesis	2,269	14	,162	,430	,964
	Error	69,014	183	,377 <sup>d</sup>		

a. ,541 MS(PDMedia) + ,026 MS(HL \* PDMedia) + ,433 MS(Error)

b. ,587 MS(HL \* PDMedia) + ,413 MS(Error)

c. ,911 MS(HL \* PDMedia) + ,089 MS(Error)

d. MS(Error)

**Media cuadrática esperada<sup>a,b</sup>**

Origen	Componente de la varianza				Término cuadrático
	Var(PDMedia)	Var(HL * PDMedia)	Var(Error)		
Intersección	5,206	2,794	1,000		Intersección, HL
HL	,000	3,159	1,000		HL
PDMedia	9,622	4,908	1,000		
HL * PDMedia	,000	5,384	1,000		
Error	,000	,000	1,000		

a. Para cada fuente, la media cuadrática esperada es igual a la suma de los coeficientes de las casillas por las componentes de la varianza, más un término cuadrático que incluye los efectos de la casilla Término cuadrático.

b. Las medias cuadráticas esperadas se basan en la suma de cuadrados tipo III.

*Análisis de varianza univariante*

Factor fijo: Nivel jerárquico (HL)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Grupo Administrativo

**Tests of Between-Subjects Effects<sup>e</sup>**

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Intercept	Hypothesis	563,545	1	563,545	1638,484	,045
	Error	,243	,707	,344 <sup>a</sup>		
PDMedia	Hypothesis	4,098	11	,373	1,423	,355
	Error	1,447	5,526	,262 <sup>b</sup>		
HL	Hypothesis	,335	1	,335	1,172	,304
	Error	2,901	10,149	,286 <sup>c</sup>		
PDMedia * HL	Hypothesis	1,900	7	,271	,707	,666
	Error	19,962	52	,384 <sup>d</sup>		

a. 1,220 MS(HL) - ,175 MS(PDMedia \* HL) - ,045 MS(Error)

b. 1,085 MS(PDMedia \* HL) - ,085 MS(Error)

c. ,872 MS(PDMedia \* HL) + ,128 MS(Error)

d. MS(Error)

e. Group = Administrativo

**Expected Mean Squares<sup>a,b,c</sup>**

Source	Variance Component			
	Var(HL)	Var(PDMedia * HL)	Var(Error)	Quadratic Term
Intercept	18,429	1,924	1,000	Intercept, PDMedia
PDMedia	,000	2,350	1,000	PDMedia
HL	15,109	1,889	1,000	
PDMedia * HL	,000	2,166	1,000	
Error	,000	,000	1,000	

a. Group = Administrativo

b. For each source, the expected mean square equals the sum of the coefficients in the cells times the variance components, plus a quadratic term involving effects in the Quadratic Term cell.

c. Expected Mean Squares are based on the Type III Sums of Squares.

*Análisis de varianza univariante*

Factor fijo: Nivel jerárquico (HL)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Grupo Docente

**Tests of Between-Subjects Effects<sup>e</sup>**

Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intercept	Hypothesis	1171,875	1	1171,875	778,573	,022
	Error	1,523	1,012	1,505 <sup>a</sup>		
PDMedia	Hypothesis	11,637	16	,727	3,801	,003
	Error	3,583	18,723	,191 <sup>b</sup>		
HL	Hypothesis	1,511	1	1,511	6,314	,015
	Error	12,092	50,537	,239 <sup>c</sup>		
PDMedia * HL	Hypothesis	2,494	14	,178	,494	,932
	Error	40,000	111	,360 <sup>d</sup>		

a. ,991 MS(HL) - ,030 MS(PDMedia \* HL) + ,039 MS(Error)

b. ,927 MS(PDMedia \* HL) + ,073 MS(Error)

c. ,665 MS(PDMedia \* HL) + ,335 MS(Error)

d. MS(Error)

e. Group = Docente

**Expected Mean Squares<sup>a,b,c</sup>**

Source	Variance Component			
	Var(HL)	Var(PDMedia * HL)	Var(Error)	Quadratic Term
Intercept	36,675	2,335	1,000	Intercept, PDMedia
PDMedia	,000	3,444	1,000	PDMedia
HL	37,024	2,468	1,000	
PDMedia * HL	,000	3,714	1,000	
Error	,000	,000	1,000	

a. Group = Docente

b. For each source, the expected mean square equals the sum of the coefficients in the cells times the variance components, plus a quadratic term involving effects in the Quadratic Term cell.

c. Expected Mean Squares are based on the Type III Sums of Squares.

Análisis de varianza univariante

Factor fijo: Nivel jerárquico (HL)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Género Masculino

Pruebas de los efectos inter-sujetos<sup>e</sup>

Origen		Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	Hipótesis	918,048	1	918,048	2001,497	,000
	Error	12,666	27,615	,459 <sup>a</sup>		
HL	Hipótesis	3,013	1	3,013	13,145	,001
	Error	8,564	37,360	,229 <sup>b</sup>		
PDMedia	Hipótesis	7,315	14	,523	2,702	,024
	Error	3,523	18,217	,193 <sup>c</sup>		
HL * PDMedia	Hipótesis	2,085	12	,174	,468	,929
	Error	37,833	102	,371 <sup>d</sup>		

a. ,618 MS(PDMedia) + ,030 MS(HL \* PDMedia) + ,352 MS(Error)

b. ,719 MS(HL \* PDMedia) + ,281 MS(Error)

c. ,900 MS(HL \* PDMedia) + ,100 MS(Error)

d. MS(Error)

e. Gender = Masculino

Media cuadrática esperada<sup>a,b,c</sup>

Origen	Componente de la varianza			
	Var(PDMedia)	Var(HL * PDMedia)	Var(Error)	Término cuadrático
Intersección	3,820	2,062	1,000	Intersección, HL
HL	,000	2,527	1,000	HL
PDMedia	6,181	3,166	1,000	
HL * PDMedia	,000	3,516	1,000	
Error	,000	,000	1,000	

a. Gender = Masculino

b. Para cada fuente, la media cuadrática esperada es igual a la suma de los coeficientes de las casillas por las componentes de la varianza, más un término cuadrático que incluye los efectos de la casilla Término cuadrático.

c. Las medias cuadráticas esperadas se basan en la suma de cuadrados tipo III.

Análisis de varianza univariante

Factor fijo: Nivel jerárquico (HL)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Género Femenino

Pruebas de los efectos inter-sujetos<sup>e</sup>

Origen		Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	Hipótesis	782,459	1	782,459	1326,149	,000
	Error	12,331	20,899	,590 <sup>a</sup>		
HL	Hipótesis	,083	1	,083	,287	,597
	Error	6,474	22,516	,288 <sup>b</sup>		
PDMedia	Hipótesis	9,775	15	,652	2,529	,059
	Error	2,992	11,609	,258 <sup>c</sup>		
HL * PDMedia	Hipótesis	2,808	11	,255	,644	,784
	Error	22,597	57	,396 <sup>d</sup>		

a. ,764 MS(PDMedia) + ,010 MS(HL \* PDMedia) + ,227 MS(Error)

b. ,772 MS(HL \* PDMedia) + ,228 MS(Error)

c. ,983 MS(HL \* PDMedia) + ,017 MS(Error)

d. MS(Error)

e. Gender = Femenino

Media cuadrática esperada<sup>a,b,c</sup>

Origen	Componente de la varianza				Término cuadrático
	Var(PDMedia)	Var(HL * PDMedia)	Var(Error)		
Intersección	3,192	1,848	1,000		Intersección, HL
HL	,000	1,876	1,000		HL
PDMedia	4,179	2,389	1,000		
HL * PDMedia	,000	2,431	1,000		
Error	,000	,000	1,000		

a. Gender = Femenino

b. Para cada fuente, la media cuadrática esperada es igual a la suma de los coeficientes de las casillas por las componentes de la varianza, más un término cuadrático que incluye los efectos de la casilla Término cuadrático.

c. Las medias cuadráticas esperadas se basan en la suma de cuadrados tipo III.

*Análisis de varianza univariante*

Factor fijo: Tiempo de servicio (TOS)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

**Pruebas de los efectos inter-sujetos**

Origen		Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	Hipótesis	1281,127	1	1281,127	2387,157	,000
	Error	17,523	32,651	,537 <sup>a</sup>		
TOS	Hipótesis	16,667	38	,439	1,254	,173
	Error	49,487	141,496	,350 <sup>b</sup>		
PDMedia	Hipótesis	11,151	16	,697	1,996	,017
	Error	47,499	136,023	,349 <sup>c</sup>		
TOS * PDMedia	Hipótesis	35,304	102	,346	,945	,604
	Error	21,243	58	,366 <sup>d</sup>		

a. ,534 MS(PDMedia) + ,303 MS(TOS \* PDMedia) + ,163 MS(Error)

b. ,820 MS(TOS \* PDMedia) + ,180 MS(Error)

c. ,847 MS(TOS \* PDMedia) + ,153 MS(Error)

d. MS(Error)

**Media cuadrática esperada<sup>a,b</sup>**

Origen	Componente de la varianza			
	Var(PDMedia)	Var(TOS * PDMedia)	Var(Error)	Término cuadrático
Intersección	4,866	1,041	1,000	Intersección, TOS
TOS	,000	1,129	1,000	TOS
PDMedia	9,115	1,167	1,000	
TOS * PDMedia	,000	1,378	1,000	
Error	,000	,000	1,000	

a. Para cada fuente, la media cuadrática esperada es igual a la suma de los coeficientes de las casillas por las componentes de la varianza, más un término cuadrático que incluye los efectos de la casilla Término cuadrático.

b. Las medias cuadráticas esperadas se basan en la suma de cuadrados tipo III.

*Análisis de varianza univariante*

Factor fijo: Tiempo de servicio agrupado (TOSg)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

**Pruebas de los efectos inter-sujetos**

Origen		Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	Hipótesis	1071,123	1	1071,123	1722,160	,000
	Error	15,633	25,134	,622 <sup>a</sup>		
TOSg	Hipótesis	2,162	3	,721	1,936	,130
	Error	30,205	81,139	,372 <sup>b</sup>		
PDMedia	Hipótesis	12,147	16	,759	2,037	,021
	Error	28,206	75,692	,373 <sup>c</sup>		
TOSg * PDMedia	Hipótesis	12,101	32	,378	1,040	,419
	Error	59,280	163	,364 <sup>d</sup>		

a. ,652 MS(PDMedia) + ,033 MS(TOSg \* PDMedia) + ,315 MS(Error)

b. ,593 MS(TOSg \* PDMedia) + ,407 MS(Error)

c. ,620 MS(TOSg \* PDMedia) + ,380 MS(Error)

d. MS(Error)

**Media cuadrática esperada<sup>a,b</sup>**

Origen	Componente de la varianza			
	Var(PDMedia)	Var(TOSg * PDMedia)	Var(Error)	Término cuadrático
Intersección	4,109	1,471	1,000	Intersección,
TOSg	,000	1,998	1,000	TOSg
PDMedia	6,304	2,087	1,000	
TOSg * PDMedia	,000	3,366	1,000	
Error	,000	,000	1,000	

a. Para cada fuente, la media cuadrática esperada es igual a la suma de los coeficientes de las casillas por las componentes de la varianza, más un término cuadrático que incluye los efectos de la casilla Término cuadrático.

b. Las medias cuadráticas esperadas se basan en la suma de cuadrados tipo III.

*Análisis de varianza univariante*

Factor fijo: Género (Gender)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

**Pruebas de los efectos inter-sujetos**

Origen		Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	Hipótesis	1432,925	1	1432,925	2487,387	,000
	Error	19,971	34,667	,576 <sup>a</sup>		
Gender	Hipótesis	,097	1	,097	,290	,593
	Error	13,752	41,220	,334 <sup>b</sup>		
PDMedia	Hipótesis	12,649	16	,791	2,504	,030
	Error	5,837	18,489	,316 <sup>c</sup>		
Gender * PDMedia	Hipótesis	3,983	13	,306	,819	,639
	Error	68,819	184	,374 <sup>d</sup>		

a. ,490 MS(PDMedia) + ,032 MS(Gender \* PDMedia) + ,477 MS(Error)

b. ,597 MS(Gender \* PDMedia) + ,403 MS(Error)

c. ,863 MS(Gender \* PDMedia) + ,137 MS(Error)

d. MS(Error)

**Media cuadrática esperada<sup>a,b</sup>**

Origen	Componente de la varianza			
	Var(PDMedia)	Var(Gender * PDMedia)	Var(Error)	Término cuadrático
Intersección	5,402	2,994	1,000	Intersección, Gender
Gender	,000	3,927	1,000	Gender
PDMedia	11,017	5,672	1,000	
Gender * PDMedia	,000	6,574	1,000	
Error	,000	,000	1,000	

a. Para cada fuente, la media cuadrática esperada es igual a la suma de los coeficientes de las casillas por las componentes de la varianza, más un término cuadrático que incluye los efectos de la casilla Término cuadrático.

b. Las medias cuadráticas esperadas se basan en la suma de cuadrados tipo III.



Análisis de varianza univariante

Factor fijo: Género (Gender)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Nivel jerárquico bajo

Tests of Between-Subjects Effects<sup>e</sup>

Dependent Variable:POfitMedia

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Intercept	Hypothesis	1003,198	1	1003,198	2798,652	,006
	Error	,426	1,188	,358 <sup>a</sup>		
PDMedia	Hypothesis	11,407	14	,815	1,661	,177
	Error	6,846	13,958	,490 <sup>b</sup>		
Gender	Hypothesis	,361	1	,361	,799	,379
	Error	12,049	26,684	,452 <sup>c</sup>		
PDMedia * Gender	Hypothesis	6,029	12	,502	1,334	,208
	Error	45,965	122	,377 <sup>d</sup>		

a. ,911 MS(Gender) - ,031 MS(PDMedia \* Gender) + ,120 MS(Error)

b. ,905 MS(PDMedia \* Gender) + ,095 MS(Error)

c. ,595 MS(PDMedia \* Gender) + ,405 MS(Error)

d. MS(Error)

e. HL = Bajo

Expected Mean Squares<sup>a,b,c</sup>

Source	Variance Component			
	Var(Gender)	Var(PDMedia * Gender)	Var(Error)	Quadratic Term
Intercept	33,350	2,419	1,000	Intercept, PDMedia
PDMedia	,000	4,281	1,000	PDMedia
Gender	36,605	2,816	1,000	
PDMedia * Gender	,000	4,731	1,000	
Error	,000	,000	1,000	

a. HL = Bajo

b. For each source, the expected mean square equals the sum of the coefficients in the cells times the variance components, plus a quadratic term involving effects in the Quadratic Term cell.

c. Expected Mean Squares are based on the Type III Sums of Squares.

Análisis de varianza univariante

Factor fijo: Grupo (Group)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Nivel jerárquico alto

Tests of Between-Subjects Effects<sup>e</sup>

Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intercept	Hypothesis	597,071	1	597,071	1854,647	,005
	Error	,418	1,297	,322 <sup>a</sup>		
PDMedia	Hypothesis	5,646	16	,353	1,471	,241
	Error	3,201	13,349	,240 <sup>b</sup>		
Group	Hypothesis	,300	1	,300	1,217	,287
	Error	3,795	15,401	,246 <sup>c</sup>		
PDMedia * Group	Hypothesis	2,267	10	,227	,602	,802
	Error	13,933	37	,377 <sup>d</sup>		

a. ,941 MS(Group) - ,116 MS(PDMedia \* Group) + ,175 MS(Error)

b. ,912 MS(PDMedia \* Group) + ,088 MS(Error)

c. ,868 MS(PDMedia \* Group) + ,132 MS(Error)

d. MS(Error)

e. HL = Alto

Expected Mean Squares<sup>a,b,c</sup>

Source	Variance Component			
	Var(Group)	Var(PDMedia * Group)	Var(Error)	Quadratic Term
Intercept	18,122	1,413	1,000	Intercept, PDMedia
PDMedia	,000	1,839	1,000	PDMedia
Group	19,257	1,751	1,000	
PDMedia * Group	,000	2,016	1,000	
Error	,000	,000	1,000	

a. HL = Alto

b. For each source, the expected mean square equals the sum of the coefficients in the cells times the variance components, plus a quadratic term involving effects in the Quadratic Term cell.

c. Expected Mean Squares are based on the Type III Sums of Squares.

Análisis de varianza univariante

Factor fijo: Grupo (Group)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Nivel jerárquico bajo

Tests of Between-Subjects Effects<sup>e</sup>

Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intercept	Hypothesis	886,133	1	886,133	2759,743	,008
	Error	,360	1,123	,321 <sup>a</sup>		
PDMedia	Hypothesis	11,454	14	,818	1,109	,448
	Error	6,966	9,439	,738 <sup>b</sup>		
Group	Hypothesis	,362	1	,362	,544	,475
	Error	7,866	11,833	,665 <sup>c</sup>		
PDMedia * Group	Hypothesis	6,475	8	,809	2,216	,030
	Error	46,029	126	,365 <sup>d</sup>		

a. ,834 MS(Group) - ,093 MS(PDMedia \* Group) + ,259 MS(Error)

b. ,839 MS(PDMedia \* Group) + ,161 MS(Error)

c. ,674 MS(PDMedia \* Group) + ,326 MS(Error)

d. MS(Error)

e. HL = Bajo

Expected Mean Squares<sup>a,b,c</sup>

Source	Variance Component			
	Var(Group)	Var(PDMedia * Group)	Var(Error)	Quadratic Term
Intercept	30,310	2,812	1,000	Intercept, PDMedia
PDMedia	,000	5,025	1,000	PDMedia
Group	36,335	4,037	1,000	
PDMedia * Group	,000	5,988	1,000	
Error	,000	,000	1,000	

a. HL = Bajo

b. For each source, the expected mean square equals the sum of the coefficients in the cells times the variance components, plus a quadratic term involving effects in the Quadratic Term cell.

c. Expected Mean Squares are based on the Type III Sums of Squares.

*Análisis de varianza univariante*

Factor fijo: Subgrupo (Subgroup)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Nivel jerárquico alto

**Tests of Between-Subjects Effects<sup>e</sup>**

Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intercept	Hypothesis	502,971	1	502,971	1230,372	,000
	Error	1,717	4,200	,409 <sup>a</sup>		
PDMedia	Hypothesis	5,069	16	,317	1,586	,163
	Error	3,995	20,003	,200 <sup>b</sup>		
Subgroup	Hypothesis	1,201	3	,400	1,802	,169
	Error	6,281	28,269	,222 <sup>c</sup>		
PDMedia * Subgroup	Hypothesis	2,759	15	,184	,434	,955
	Error	12,719	30	,424 <sup>d</sup>		

a. ,861 MS(Subgroup) - ,021 MS(PDMedia \* Subgroup) + ,160 MS(Error)

b. ,934 MS(PDMedia \* Subgroup) + ,066 MS(Error)

c. ,841 MS(PDMedia \* Subgroup) + ,159 MS(Error)

d. MS(Error)

e. HL = Alto

**Expected Mean Squares<sup>a,b,c</sup>**

Source	Variance Component			
	Var(Subgroup)	Var(PDMedia * Subgroup)	Var(Error)	Quadratic Term
Intercept	7,389	1,114	1,000	Intercept, PDMedia
PDMedia	,000	1,481	1,000	PDMedia
Subgroup	8,580	1,333	1,000	
PDMedia * Subgroup	,000	1,586	1,000	
Error	,000	,000	1,000	

a. HL = Alto

b. For each source, the expected mean square equals the sum of the coefficients in the cells times the variance components, plus a quadratic term involving effects in the Quadratic Term cell.

c. Expected Mean Squares are based on the Type III Sums of Squares.

Análisis de varianza univariante

Factor fijo: Subgrupo (Subgroup)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Nivel jerárquico bajo

Tests of Between-Subjects Effects<sup>e</sup>

Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intercept	Hypothesis	879,564	1	879,564	1838,160	,000
	Error	2,123	4,437	,479 <sup>a</sup>		
PDMedia	Hypothesis	10,930	14	,781	1,425	,196
	Error	18,382	33,541	,548 <sup>b</sup>		
Subgroup	Hypothesis	1,515	3	,505	,955	,424
	Error	20,070	37,972	,529 <sup>c</sup>		
PDMedia * Subgroup	Hypothesis	14,741	24	,614	1,767	,026
	Error	37,538	108	,348 <sup>d</sup>		

a. ,779 MS(Subgroup) + ,031 MS(PDMedia \* Subgroup) + ,190 MS(Error)

b. ,752 MS(PDMedia \* Subgroup) + ,248 MS(Error)

c. ,679 MS(PDMedia \* Subgroup) + ,321 MS(Error)

d. MS(Error)

e. HL = Bajo

Expected Mean Squares<sup>a,b,c</sup>

Source	Variance Component			
	Var(Subgroup)	Var(PDMedia * Subgroup)	Var(Error)	Quadratic Term
Intercept	15,162	1,788	1,000	Intercept, PDMedia
PDMedia	,000	2,400	1,000	PDMedia
Subgroup	19,468	2,166	1,000	
PDMedia * Subgroup	,000	3,192	1,000	
Error	,000	,000	1,000	

a. HL = Bajo

b. For each source, the expected mean square equals the sum of the coefficients in the cells times the variance components, plus a quadratic term involving effects in the Quadratic Term cell.

c. Expected Mean Squares are based on the Type III Sums of Squares.

*Análisis de varianza univariante*

Factor fijo: Tiempo de servicio (TOS)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Grupo Administrativo

**Tests of Between-Subjects Effects<sup>e</sup>**

Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intercept	Hypothesis	680,566	1	680,566	1932,613	,000
	Error	15,673	44,507	,352 <sup>a</sup>		
PDMedia	Hypothesis	3,460	10	,346	,697	,717
	Error	11,317	22,805	,496 <sup>b</sup>		
TOS	Hypothesis	8,451	26	,325	,656	,851
	Error	11,383	22,983	,495 <sup>c</sup>		
PDMedia * TOS	Hypothesis	10,248	20	,512	1,487	,226
	Error	4,823	14	,344 <sup>d</sup>		

a. ,782 MS(TOS) + ,136 MS(PDMedia \* TOS) + ,082 MS(Error)

b. ,904 MS(PDMedia \* TOS) + ,096 MS(Error)

c. ,898 MS(PDMedia \* TOS) + ,102 MS(Error)

d. MS(Error)

e. Group = Administrativo

**Expected Mean Squares<sup>a,b,c</sup>**

Source	Variance Component			
	Var(TOS)	Var(PDMedia * TOS)	Var(Error)	Quadratic Term
Intercept	1,622	1,056	1,000	Intercept, PDMedia
PDMedia	,000	1,138	1,000	PDMedia
TOS	2,074	1,131	1,000	
PDMedia * TOS	,000	1,259	1,000	
Error	,000	,000	1,000	

a. Group = Administrativo

b. For each source, the expected mean square equals the sum of the coefficients in the cells times the variance components, plus a quadratic term involving effects in the Quadratic Term cell.

c. Expected Mean Squares are based on the Type III Sums of Squares.

*Análisis de varianza univariante*

Factor fijo: Tiempo de servicio (TOS)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Grupo Docente

**Tests of Between-Subjects Effects<sup>e</sup>**

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intercept	1095,497	1	1095,497	2936,251	,000
	26,173	70,150	,373 <sup>a</sup>		
PDMedia	12,323	16	,770	2,352	,007
	25,512	77,926	,327 <sup>b</sup>		
TOS	13,598	34	,400	1,220	,232
	26,525	80,919	,328 <sup>c</sup>		
PDMedia * TOS	21,843	67	,326	,950	,582
	8,583	25	,343 <sup>d</sup>		

a. ,620 MS(TOS) + ,309 MS(PDMedia \* TOS) + ,071 MS(Error)

b. ,921 MS(PDMedia \* TOS) + ,079 MS(Error)

c. ,898 MS(PDMedia \* TOS) + ,102 MS(Error)

d. MS(Error)

e. Group = Docente

**Expected Mean Squares<sup>a,b,c</sup>**

Source	Variance Component			
	Var(TOS)	Var(PDMedia * TOS)	Var(Error)	Quadratic Term
Intercept	2,080	1,045	1,000	Intercept, PDMedia
PDMedia	,000	1,112	1,000	PDMedia
TOS	3,354	1,084	1,000	
PDMedia * TOS	,000	1,207	1,000	
Error	,000	,000	1,000	

a. Group = Docente

b. For each source, the expected mean square equals the sum of the coefficients in the cells times the variance components, plus a quadratic term involving effects in the Quadratic Term cell.

c. Expected Mean Squares are based on the Type III Sums of Squares.

*Análisis de varianza univariante*

Factor fijo: Tiempo de servicio agrupado (TOSg)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Grupo Administrativo

**Tests of Between-Subjects Effects<sup>e</sup>**

Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intercept	Hypothesis	460,634	1	460,634	3424,049	,000
	Error	1,876	13,948	,135 <sup>a</sup>		
PDMedia	Hypothesis	3,625	11	,330	,773	,663
	Error	9,793	22,954	,427 <sup>b</sup>		
TOSg	Hypothesis	,223	3	,074	,177	,911
	Error	11,451	27,219	,421 <sup>c</sup>		
PDMedia * TOSg	Hypothesis	6,649	15	,443	1,194	,314
	Error	15,592	42	,371 <sup>d</sup>		

a. ,804 MS(TOSg) + ,026 MS(PDMedia \* TOSg) + ,170 MS(Error)

b. ,770 MS(PDMedia \* TOSg) + ,230 MS(Error)

c. ,687 MS(PDMedia \* TOSg) + ,313 MS(Error)

d. MS(Error)

e. Group = Administrativo

**Expected Mean Squares<sup>a,b,c</sup>**

Source	Variance Component			
	Var(TOSg)	Var(PDMedia * TOSg)	Var(Error)	Quadratic Term
Intercept	7,415	1,184	1,000	Intercept, PDMedia
PDMedia	,000	1,576	1,000	PDMedia
TOSg	9,225	1,407	1,000	
PDMedia * TOSg	,000	2,049	1,000	
Error	,000	,000	1,000	

a. Group = Administrativo

b. For each source, the expected mean square equals the sum of the coefficients in the cells times the variance components, plus a quadratic term involving effects in the Quadratic Term cell.

c. Expected Mean Squares are based on the Type III Sums of Squares.

*Análisis de varianza univariante*

Factor fijo: Tiempo de servicio agrupado (TOSg)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Grupo Docente

**Tests of Between-Subjects Effects<sup>e</sup>**

Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intercept	Hypothesis	857,993	1	857,993	869,274	,000
	Error	3,574	3,621	,987 <sup>a</sup>		
PDMedia	Hypothesis	14,055	16	,878	2,771	,003
	Error	16,967	53,529	,317 <sup>b</sup>		
TOSg	Hypothesis	3,629	3	1,210	3,775	,015
	Error	20,752	64,749	,321 <sup>c</sup>		
PDMedia * TOSg	Hypothesis	8,529	28	,305	,868	,657
	Error	33,355	95	,351 <sup>d</sup>		

a. ,743 MS(TOSg) + ,036 MS(PDMedia \* TOSg) + ,222 MS(Error)

b. ,734 MS(PDMedia \* TOSg) + ,266 MS(Error)

c. ,658 MS(PDMedia \* TOSg) + ,342 MS(Error)

d. MS(Error)

e. Group = Docente

**Expected Mean Squares<sup>a,b,c</sup>**

Source	Variance Component			
	Var(TOSg)	Var(PDMedia * TOSg)	Var(Error)	Quadratic Term
Intercept	13,303	1,281	1,000	Intercept, PDMedia
PDMedia	,000	1,793	1,000	PDMedia
TOSg	17,916	1,608	1,000	
PDMedia * TOSg	,000	2,443	1,000	
Error	,000	,000	1,000	

a. Group = Docente

b. For each source, the expected mean square equals the sum of the coefficients in the cells times the variance components, plus a quadratic term involving effects in the Quadratic Term cell.

c. Expected Mean Squares are based on the Type III Sums of Squares.

Análisis de varianza univariante

Factor fijo: Subgrupo (Subgroup)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Grupo Administrativo

Tests of Between-Subjects Effects<sup>e</sup>

Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intercept	Hypothesis	519,782	1	519,782	1753,735	,000
	Error	1,035	3,493	,296 <sup>a</sup>		
PDMedia	Hypothesis	3,257	11	,296	,996	,482
	Error	6,005	20,203	,297 <sup>b</sup>		
Subgroup	Hypothesis	,855	3	,285	,923	,444
	Error	7,964	25,806	,309 <sup>c</sup>		
PDMedia * Subgroup	Hypothesis	3,603	13	,277	,672	,779
	Error	18,154	44	,413 <sup>d</sup>		

a. ,963 MS(Subgroup) - ,050 MS(PDMedia \* Subgroup) + ,087 MS(Error)

b. ,852 MS(PDMedia \* Subgroup) + ,148 MS(Error)

c. ,768 MS(PDMedia \* Subgroup) + ,232 MS(Error)

d. MS(Error)

e. Group = Administrativo

Expected Mean Squares<sup>a,b,c</sup>

Source	Variance Component			
	Var(Subgroup)	Var(PDMedia * Subgroup)	Var(Error)	Quadratic Term
Intercept	8,359	1,387	1,000	Intercept, PDMedia
PDMedia	,000	1,713	1,000	PDMedia
Subgroup	8,678	1,544	1,000	
PDMedia * Subgroup	,000	2,011	1,000	
Error	,000	,000	1,000	

a. Group = Administrativo

b. For each source, the expected mean square equals the sum of the coefficients in the cells times the variance components, plus a quadratic term involving effects in the Quadratic Term cell.

c. Expected Mean Squares are based on the Type III Sums of Squares.

Análisis de varianza univariante

Factor fijo: Subgrupo (Subgroup)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Grupo Docente

Tests of Between-Subjects Effects<sup>e</sup>

Dependent Variable:POfitMedia

Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intercept	Hypothesis	923,909	1	923,909	1349,928	,000
	Error	2,775	4,055	,684 <sup>a</sup>		
PDMedia	Hypothesis	12,941	16	,809	2,341	,012
	Error	16,139	46,721	,345 <sup>b</sup>		
Subgroup	Hypothesis	2,453	3	,818	2,371	,079
	Error	21,080	61,127	,345 <sup>c</sup>		
PDMedia * Subgroup	Hypothesis	10,051	29	,347	1,015	,459
	Error	32,103	94	,342 <sup>d</sup>		

a. ,720 MS(Subgroup) + ,043 MS(PDMedia \* Subgroup) + ,237 MS(Error)

b. ,776 MS(PDMedia \* Subgroup) + ,224 MS(Error)

c. ,660 MS(PDMedia \* Subgroup) + ,340 MS(Error)

d. MS(Error)

e. Group = Docente

Expected Mean Squares<sup>a,b,c</sup>

Source	Variance Component			
	Var(Subgroup)	Var(PDMedia * Subgroup)	Var(Error)	Quadratic Term
Intercept	14,294	1,370	1,000	Intercept, PDMedia
PDMedia	,000	2,053	1,000	PDMedia
Subgroup	19,859	1,746	1,000	
PDMedia * Subgroup	,000	2,648	1,000	
Error	,000	,000	1,000	

a. Group = Docente

b. For each source, the expected mean square equals the sum of the coefficients in the cells times the variance components, plus a quadratic term involving effects in the Quadratic Term cell.

c. Expected Mean Squares are based on the Type III Sums of Squares.

Análisis de varianza univariante

Factor fijo: Género (Gender)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Grupo Administrativo

Tests of Between-Subjects Effects<sup>e</sup>

Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intercept	Hypothesis	444,007	1	444,007	3259,127	,016
	Error	,124	,913	,136 <sup>a</sup>		
PDMedia	Hypothesis	4,355	11			
	Error		<sup>b</sup>			
Gender	Hypothesis	,120	1	,120	,873	,377
	Error	1,127	8,189	,138 <sup>c</sup>		
PDMedia * Gender	Hypothesis	,742	6	,124	,305	,932
	Error	21,492	53	,406 <sup>d</sup>		

a. 1,182 MS(Gender) - ,242 MS(PDMedia \* Gender) + ,059 MS(Error)

b. Cannot compute the error degrees of freedom using Satterthwaite's method.

c. ,951 MS(PDMedia \* Gender) + ,049 MS(Error)

d. MS(Error)

e. Group = Administrativo

Expected Mean Squares<sup>a,b,c</sup>

Source	Variance Component			
	Var(Gender)	Var(PDMedia * Gender)	Var(Error)	Quadratic Term
Intercept	14,076	1,578	1,000	Intercept, PDMedia
PDMedia	,000	2,621	1,000	PDMedia
Gender	11,905	1,701	1,000	
PDMedia * Gender	,000	1,789	1,000	
Error	,000	,000	1,000	

a. Group = Administrativo

b. For each source, the expected mean square equals the sum of the coefficients in the cells times the variance components, plus a quadratic term involving effects in the Quadratic Term cell.

c. Expected Mean Squares are based on the Type III Sums of Squares.

Análisis de varianza univariante

Factor fijo: Género (Gender)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Grupo Docente

Tests of Between-Subjects Effects<sup>e</sup>

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Intercept	Hypothesis	1244,030	1	1244,030	5104,067	,001
	Error	,377	1,547	,244 <sup>a</sup>		
PDMedia	Hypothesis	12,671	16	,792	3,530	,004
	Error	4,462	19,890	,224 <sup>b</sup>		
Gender	Hypothesis	,220	1	,220	,844	,363
	Error	11,369	43,643	,261 <sup>c</sup>		
PDMedia * Gender	Hypothesis	2,664	13	,205	,555	,885
	Error	41,378	112	,369 <sup>d</sup>		

a. ,891 MS(Gender) - ,046 MS(PDMedia \* Gender) + ,155 MS(Error)

b. ,882 MS(PDMedia \* Gender) + ,118 MS(Error)

c. ,662 MS(PDMedia \* Gender) + ,338 MS(Error)

d. MS(Error)

e. Group = Docente

Expected Mean Squares<sup>a,b,c</sup>

Source	Variance Component			
	Var(Gender)	Var(PDMedia * Gender)	Var(Error)	Quadratic Term
Intercept	38,881	2,562	1,000	Intercept, PDMedia
PDMedia	,000	4,153	1,000	PDMedia
Gender	43,642	3,117	1,000	
PDMedia * Gender	,000	4,708	1,000	
Error	,000	,000	1,000	

a. Group = Docente

b. For each source, the expected mean square equals the sum of the coefficients in the cells times the variance components, plus a quadratic term involving effects in the Quadratic Term cell.

c. Expected Mean Squares are based on the Type III Sums of Squares.

*Análisis de varianza univariante*

Factor fijo: Tiempo de servicio (TOS)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Género Masculino

**Tests of Between-Subjects Effects<sup>e</sup>**

Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intercept	Hypothesis	1021,156	1	1021,156	2542,288	,000
	Error	25,128	62,560	,402 <sup>a</sup>		
PDMedia	Hypothesis	8,239	14	,588	1,527	,125
	Error	26,492	68,759	,385 <sup>b</sup>		
TOS	Hypothesis	12,576	30	,419	1,090	,374
	Error	26,833	69,800	,384 <sup>c</sup>		
PDMedia * TOS	Hypothesis	22,859	58	,394	1,251	,266
	Error	8,505	27	,315 <sup>d</sup>		

a. ,634 MS(TOS) + ,260 MS(PDMedia \* TOS) + ,106 MS(Error)

b. ,888 MS(PDMedia \* TOS) + ,112 MS(Error)

c. ,877 MS(PDMedia \* TOS) + ,123 MS(Error)

d. MS(Error)

e. Gender = Masculino

**Expected Mean Squares<sup>a,b,c</sup>**

Source	Variance Component			
	Var(TOS)	Var(PDMedia * TOS)	Var(Error)	Quadratic Term
Intercept	2,157	1,029	1,000	Intercept, PDMedia
PDMedia	,000	1,119	1,000	PDMedia
TOS	3,400	1,106	1,000	
PDMedia * TOS	,000	1,260	1,000	
Error	,000	,000	1,000	

a. Gender = Masculino

b. For each source, the expected mean square equals the sum of the coefficients in the cells times the variance components, plus a quadratic term involving effects in the Quadratic Term cell.

c. Expected Mean Squares are based on the Type III Sums of Squares.

*Análisis de varianza univariante*

Factor fijo: Tiempo de servicio (TOS)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Género Femenino

**Tests of Between-Subjects Effects<sup>e</sup>**

Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intercept	Hypothesis	762,433	1	762,433	1857,567	,000
	Error	17,747	43,238	,410 <sup>a</sup>		
PDMedia	Hypothesis	9,516	15	,634	1,472	,178
	Error	13,132	30,474	,431 <sup>b</sup>		
TOS	Hypothesis	11,858	29	,409	,986	,513
	Error	13,021	31,394	,415 <sup>c</sup>		
PDMedia * TOS	Hypothesis	13,068	31	,422	3,571	,025
	Error	1,063	9	,118 <sup>d</sup>		

a. ,798 MS(TOS) + ,199 MS(PDMedia \* TOS) + ,003 MS(Error)

b. 1,031 MS(PDMedia \* TOS) - ,031 MS(Error)

c. ,978 MS(PDMedia \* TOS) + ,022 MS(Error)

d. MS(Error)

e. Gender = Femenino

**Expected Mean Squares<sup>a,b,c</sup>**

Source	Variance Component			
	Var(TOS)	Var(PDMedia * TOS)	Var(Error)	Quadratic Term
Intercept	1,767	1,068	1,000	Intercept, PDMedia
PDMedia	,000	1,125	1,000	PDMedia
TOS	2,215	1,067	1,000	
PDMedia * TOS	,000	1,091	1,000	
Error	,000	,000	1,000	

a. Gender = Femenino

b. For each source, the expected mean square equals the sum of the coefficients in the cells times the variance components, plus a quadratic term involving effects in the Quadratic Term cell.

c. Expected Mean Squares are based on the Type III Sums of Squares.

*Análisis de varianza univariante*

Factor fijo: Tiempo de servicio agrupado (TOSg)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Género Masculino

**Tests of Between-Subjects Effects<sup>e</sup>**

Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intercept	Hypothesis	723,948	1	723,948	1383,079	,000
	Error	2,770	5,292	,523 <sup>a</sup>		
PDMedia	Hypothesis	5,702	14	,407	1,172	,328
	Error	15,810	45,483	,348 <sup>b</sup>		
TOSg	Hypothesis	1,808	3	,603	1,729	,174
	Error	16,736	48,013	,349 <sup>c</sup>		
PDMedia * TOSg	Hypothesis	6,994	21	,333	,877	,619
	Error	34,555	91	,380 <sup>d</sup>		

a. ,653 MS(TOSg) + ,038 MS(PDMedia \* TOSg) + ,309 MS(Error)

b. ,688 MS(PDMedia \* TOSg) + ,312 MS(Error)

c. ,668 MS(PDMedia \* TOSg) + ,332 MS(Error)

d. MS(Error)

e. Gender = Masculino

**Expected Mean Squares<sup>a,b,c</sup>**

Source	Variance Component			
	Var(TOSg)	Var(PDMedia * TOSg)	Var(Error)	Quadratic Term
Intercept	11,118	1,363	1,000	Intercept, PDMedia
PDMedia	,000	1,977	1,000	PDMedia
TOSg	17,024	1,918	1,000	
PDMedia * TOSg	,000	2,873	1,000	
Error	,000	,000	1,000	

a. Gender = Masculino

b. For each source, the expected mean square equals the sum of the coefficients in the cells times the variance components, plus a quadratic term involving effects in the Quadratic Term cell.

c. Expected Mean Squares are based on the Type III Sums of Squares.

*Análisis de varianza univariante*

Factor fijo: Tiempo de servicio agrupado (TOSg)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Género Femenino

**Tests of Between-Subjects Effects<sup>e</sup>**

Source		Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Intercept	Hypothesis	516,432	1	516,432	2154,939	,000
	Error	1,900	7,928	,240 <sup>a</sup>		
PDMedia	Hypothesis	11,647	15	,776	2,422	,028
	Error	7,206	22,479	,321 <sup>b</sup>		
TOSg	Hypothesis	,580	3	,193	,568	,639
	Error	12,869	37,806	,340 <sup>c</sup>		
PDMedia * TOSg	Hypothesis	5,620	18	,312	,758	,735
	Error	19,760	48	,412 <sup>d</sup>		

a. ,755 MS(TOSg) + ,073 MS(PDMedia \* TOSg) + ,172 MS(Error)

b. ,916 MS(PDMedia \* TOSg) + ,084 MS(Error)

c. ,717 MS(PDMedia \* TOSg) + ,283 MS(Error)

d. MS(Error)

e. Gender = Femenino

**Expected Mean Squares<sup>a,b,c</sup>**

Source	Variance Component			
	Var(TOSg)	Var(PDMedia * TOSg)	Var(Error)	Quadratic Term
Intercept	8,452	1,228	1,000	Intercept, PDMedia
PDMedia	,000	1,832	1,000	PDMedia
TOSg	11,193	1,433	1,000	
PDMedia * TOSg	,000	2,000	1,000	
Error	,000	,000	1,000	

a. Gender = Femenino

b. For each source, the expected mean square equals the sum of the coefficients in the cells times the variance components, plus a quadratic term involving effects in the Quadratic Term cell.

c. Expected Mean Squares are based on the Type III Sums of Squares.

*Análisis de varianza univariante*

Factor fijo: Grupo (Group)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Tiempo de servicio Menos de 10 años

**Pruebas de los efectos inter-sujetos<sup>e</sup>**

Origen		Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	Hipótesis	584,728	1	584,728	1007,302	,000
	Error	10,948	18,860	,580 <sup>a</sup>		
Group	Hipótesis	,795	1	,795	1,401	,262
	Error	6,009	10,589	,568 <sup>b</sup>		
PDMedia	Hipótesis	8,213	12	,684	1,102	,456
	Error	5,161	8,314	,621 <sup>c</sup>		
Group * PDMedia	Hipótesis	5,046	8	,631	1,842	,092
	Error	16,442	48	,343 <sup>d</sup>		

a. ,672 MS(PDMedia) + ,029 MS(Group \* PDMedia) + ,299 MS(Error)

b. ,781 MS(Group \* PDMedia) + ,219 MS(Error)

c. ,965 MS(Group \* PDMedia) + ,035 MS(Error)

d. MS(Error)

e. TOSg = Menos de 10a

**Media cuadrática esperada<sup>a,b,c</sup>**

Origen	Componente de la varianza				Término cuadrático
	Var(PDMedia)	Var(Group * PDMedia)	Var(Error)		
Intersección	3,055	1,883	1,000		Intersección, Group Group
Group	,000	2,170	1,000		
PDMedia	4,549	2,684	1,000		
Group * PDMedia	,000	2,780	1,000		
Error	,000	,000	1,000		

a. TOSg = Menos de 10a

b. Para cada fuente, la media cuadrática esperada es igual a la suma de los coeficientes de las casillas por las componentes de la varianza, más un término cuadrático que incluye los efectos de la casilla Término cuadrático.

c. Las medias cuadráticas esperadas se basan en la suma de cuadrados tipo III.

Análisis de varianza univariante

Factor fijo: Grupo (Group)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Tiempo de servicio 10 a 19 años

Pruebas de los efectos inter-sujetos<sup>e</sup>

Origen		Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	Hipótesis	671,883	1	671,883	1574,356	,000
	Error	18,926	44,346	,427 <sup>a</sup>		
Group	Hipótesis	,312	1	,312	1,736	,192
	Error	12,579	69,903	,180 <sup>b</sup>		
PDMedia	Hipótesis	8,403	16	,525	4,033	,000
	Error	4,508	34,620	,130 <sup>c</sup>		
Group * PDMedia	Hipótesis	,805	10	,081	,219	,994
	Error	31,974	87	,368 <sup>d</sup>		

a. ,466 MS(PDMedia) + ,049 MS(Group \* PDMedia) + ,485 MS(Error)

b. ,654 MS(Group \* PDMedia) + ,346 MS(Error)

c. ,827 MS(Group \* PDMedia) + ,173 MS(Error)

d. MS(Error)

e. TOSg = 10a - 19a

Media cuadrática esperada<sup>a,b,c</sup>

Origen	Componente de la varianza				Término cuadrático
	Var(PDMedia)	Var(Group * PDMedia)	Var(Error)		
Intersección	2,537	1,629	1,000		Intersección, Group
Group	,000	2,450	1,000		
PDMedia	5,446	3,100	1,000		Group
Group * PDMedia	,000	3,749	1,000		
Error	,000	,000	1,000		

a. TOSg = 10a - 19a

b. Para cada fuente, la media cuadrática esperada es igual a la suma de los coeficientes de las casillas por las componentes de la varianza, más un término cuadrático que incluye los efectos de la casilla Término cuadrático.

c. Las medias cuadráticas esperadas se basan en la suma de cuadrados tipo III.

*Análisis de varianza univariante*

Factor fijo: Grupo (Group)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Tiempo de servicio 20 a 29 años

**Pruebas de los efectos inter-sujetos<sup>e</sup>**

Origen		Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	Hipótesis	257,073	1	257,073	787,185	,000
	Error	3,672	11,244	,327 <sup>a</sup>		
Group	Hipótesis	1,320	1	1,320	2,086	,244
	Error	1,898	3	,633 <sup>b</sup>		
PDMedia	Hipótesis	3,711	11	,337	,490	,830
	Error	1,835	2,666	,688 <sup>c</sup>		
Group * PDMedia	Hipótesis	1,898	3	,633	2,382	,309
	Error	,531	2	,266 <sup>d</sup>		

a. ,945 MS(PDMedia) - ,019 MS(Group \* PDMedia) + ,073 MS(Error)

b. MS(Group \* PDMedia)

c. 1,152 MS(Group \* PDMedia) - ,152 MS(Error)

d. MS(Error)

e. TOSg = 20a - 29a

**Media cuadrática esperada<sup>a,b,c</sup>**

Origen	Componente de la varianza				Término cuadrático
	Var(PDMedia)	Var(Group * PDMedia)	Var(Error)		
Intersección	1,347	1,070	1,000		Intersección, Group
Group	,000	1,000	1,000		Group
PDMedia	1,424	1,152	1,000		
Group * PDMedia	,000	1,000	1,000		
Error	,000	,000	1,000		

a. TOSg = 20a - 29a

b. Para cada fuente, la media cuadrática esperada es igual a la suma de los coeficientes de las casillas por las componentes de la varianza, más un término cuadrático que incluye los efectos de la casilla Término cuadrático.

c. Las medias cuadráticas esperadas se basan en la suma de cuadrados tipo III.

*Análisis de varianza univariante*

Factor fijo: Grupo (Group)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Tiempo de servicio Más de 30 años

**Pruebas de los efectos inter-sujetos<sup>d</sup>**

Origen		Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	Hipótesis	162,211	1	162,211	279,698	,000
	Error	5,206	8,977	,580 <sup>a</sup>		
Group	Hipótesis	,063	1	,063	1,000	,500
	Error	,063	1	,063 <sup>b</sup>		
PDMedia	Hipótesis	5,164	9	,574	9,181	,251
	Error	,063	1	,063 <sup>b</sup>		
Group * PDMedia	Hipótesis	,063	1	,063	.	.
	Error	,000	0 <sup>c</sup>	.		

a. 1,012 MS(PDMedia) - ,012 MS(Group \* PDMedia)

b. MS(Group \* PDMedia)

c. MS(Error)

d. TOSg = Más de 30a

**Media cuadrática esperada<sup>a,b,c</sup>**

Origen	Componente de la varianza			
	Var(PDMedia)	Var(Group * PDMedia)	Var(Error)	Término cuadrático
Intersección	1,125	1,000	1,000	Intersección, Group
Group	,000	1,000	1,000	Group
PDMedia	1,111	1,000	1,000	
Group * PDMedia	,000	1,000	1,000	
Error	,000	,000	1,000	

a. TOSg = Más de 30a

b. Para cada fuente, la media cuadrática esperada es igual a la suma de los coeficientes de las casillas por las componentes de la varianza, más un término cuadrático que incluye los efectos de la casilla Término cuadrático.

*Análisis de varianza univariante*

Factor fijo: Género (Gender)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Tiempo de servicio Menos de 10 años

**Pruebas de los efectos inter-sujetos<sup>e</sup>**

Variable dependiente:POfitMedia

Origen		Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	Hipótesis	606,479	1	606,479	985,218	,000
	Error	10,240	16,634	,616 <sup>a</sup>		
Gender	Hipótesis	,605	1	,605	1,509	,242
	Error	4,980	12,412	,401 <sup>b</sup>		
PDMedia	Hipótesis	8,235	12	,686	1,704	,210
	Error	3,796	9,422	,403 <sup>c</sup>		
Gender * PDMedia	Hipótesis	3,231	8	,404	1,033	,425
	Error	18,769	48	,391 <sup>d</sup>		

a. ,759 MS(PDMedia) + ,032 MS(Gender \* PDMedia) + ,209 MS(Error)

b. ,793 MS(Gender \* PDMedia) + ,207 MS(Error)

c. ,918 MS(Gender \* PDMedia) + ,082 MS(Error)

d. MS(Error)

e. TOSg = Menos de 10a

**Media cuadrática esperada<sup>a,b,c</sup>**

Origen	Componente de la varianza			
	Var(PDMedia)	Var(Gender * PDMedia)	Var(Error)	Término cuadrático
Intersección	3,281	1,982	1,000	Intersección, Gender
Gender	,000	2,155	1,000	Gender
PDMedia	4,321	2,495	1,000	
Gender * PDMedia	,000	2,716	1,000	
Error	,000	,000	1,000	

a. TOSg = Menos de 10a

b. Para cada fuente, la media cuadrática esperada es igual a la suma de los coeficientes de las casillas por las componentes de la varianza, más un término cuadrático que incluye los efectos de la casilla Término cuadrático.

Análisis de varianza univariante

Factor fijo: Género (Gender)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Tiempo de servicio 10 a 19 años

Pruebas de los efectos inter-sujetos<sup>e</sup>

Origen		Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	Hipótesis	840,560	1	840,560	1921,591	,000
	Error	16,242	37,131	,437 <sup>a</sup>		
Gender	Hipótesis	,001	1	,001	,006	,938
	Error	7,641	45,585	,168 <sup>b</sup>		
PDMedia	Hipótesis	8,304	16	,519	3,198	,001
	Error	6,800	41,898	,162 <sup>c</sup>		
Gender * PDMedia	Hipótesis	1,102	11	,100	,268	,990
	Error	32,109	86	,373 <sup>d</sup>		

a. ,538 MS(PDMedia) + ,052 MS(Gender \* PDMedia) + ,409 MS(Error)

b. ,753 MS(Gender \* PDMedia) + ,247 MS(Error)

c. ,773 MS(Gender \* PDMedia) + ,227 MS(Error)

d. MS(Error)

e. TOSg = 10a - 19a

Media cuadrática esperada<sup>a,b,c</sup>

Origen	Componente de la varianza			
	Var(PDMedia)	Var(Gender * PDMedia)	Var(Error)	Término cuadrático
Intersección	3,078	1,833	1,000	Intersección, Gender
Gender	,000	2,947	1,000	Gender
PDMedia	5,716	3,023	1,000	
Gender * PDMedia	,000	3,913	1,000	
Error	,000	,000	1,000	

a. TOSg = 10a - 19a

b. Para cada fuente, la media cuadrática esperada es igual a la suma de los coeficientes de las casillas por las componentes de la varianza, más un término cuadrático que incluye los efectos de la casilla Término cuadrático.

c. Las medias cuadráticas esperadas se basan en la suma de cuadrados tipo III.

*Análisis de varianza univariante*

Factor fijo: Género (Gender)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Tiempo de servicio 20 a 29 años

**Pruebas de los efectos inter-sujetos<sup>e</sup>**

Origen		Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	Hipótesis	224,818	1	224,818	638,038	,000
	Error	5,125	14,545	,352 <sup>a</sup>		
Gender	Hipótesis	,062	1	,062	,250	,705
	Error	,250	1	,250 <sup>b</sup>		
PDMedia	Hipótesis	2,906	11	,264	4,399	,927
	Error	,002	,029	,060 <sup>c</sup>		
Gender * PDMedia	Hipótesis	,250	1	,250	,291	,618
	Error	3,438	4	,859 <sup>d</sup>		

a. ,838 MS(PDMedia) + ,014 MS(Gender \* PDMedia) + ,148 MS(Error)

b. MS(Gender \* PDMedia)

c. 1,312 MS(Gender \* PDMedia) - ,312 MS(Error)

d. MS(Error)

e. TOSg = 20a - 29a

**Media cuadrática esperada<sup>a,b,c</sup>**

Origen	Componente de la varianza				Término cuadrático
	Var(PDMedia)	Var(Gender * PDMedia)	Var(Error)		
Intersección	1,175	1,113	1,000		Intersección, Gender
Gender	,000	1,000	1,000		Gender
PDMedia	1,403	1,312	1,000		
Gender * PDMedia	,000	1,000	1,000		
Error	,000	,000	1,000		

a. TOSg = 20a - 29a

b. Para cada fuente, la media cuadrática esperada es igual a la suma de los coeficientes de las casillas por las componentes de la varianza, más un término cuadrático que incluye los efectos de la casilla Término cuadrático.

*Análisis de varianza univariante*

Factor fijo: Género (Gender)

Factor aleatorio: Percepción de distancia al poder (PDmedia)

Variable dependiente: Ajuste persona-organización (POfit)

Segmentación: Tiempo de servicio Más de 30 años

**Pruebas de los efectos inter-sujetos<sup>b</sup>**

Variable dependiente:POfitMedia

Origen		Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	Hipótesis	175,750	1	.	.	.
	Error	.	.	a	.	.
Gender	Hipótesis	,125	1	.	.	.
	Error	.	.	a	.	.
PDMedia	Hipótesis	4,854	9	.	.	.
	Error	.	.	a	.	.
Gender * PDMedia	Hipótesis	,000	0	.	.	.
	Error	.	.	a	.	.

a. No se puede calcular el término error adecuado mediante el método de Satterthwaite.

b. TOSg = Más de 30a

**Media cuadrática esperada<sup>a,b,c</sup>**

Origen	Componente de la varianza			
	Var(PDMedia)	Var(Gender * PDMedia)	Var(Error)	Término cuadrático
Intersección	1,139	1,047	1,000	Intersección, Gender
Gender	,000	1,000	1,000	Gender
PDMedia	1,079	1,079	1,000	
Gender * PDMedia	,000	,000	,000	
Error	,000	,000	1,000	

a. TOSg = Más de 30a

b. Para cada fuente, la media cuadrática esperada es igual a la suma de los coeficientes de las casillas por las componentes de la varianza, más un término cuadrático que incluye los efectos de la casilla Término cuadrático.

c. Las medias cuadráticas esperadas se basan en la suma de cuadrados tipo III.