

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

Escuela Académico Profesional de Administración

Tesis

**Percepción de los colaboradores sobre la cultura  
organizacional en la Institución Educativa Esteban  
Sanabria Maravi de la ciudad de Huancayo**

José Carlos Fano Aquino

Para optar el Título Profesional de  
Licenciado en Administración

Huancayo, 2019

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

**Asesor**

Mg. Nivardo Alonso Santillán Zapata

### **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso y a toda mi familia por el apoyo incondicional para obtener uno de los anhelos más deseados.

José Carlos Fano Aquino

### **Agradecimientos**

Quiero expresar mi agradecimiento a mi asesor Nivardo Santillán Zapata y al profesor Pedro Venegas Rodríguez, docentes de la facultad de Ciencias de la Empresa de la prestigiosa Universidad Continental, e inmensa gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

José Carlos Fano Aquino.

## Índice de Contenidos

Dedicatoria .....	iii
Agradecimientos.....	iv
Índice de Contenidos.....	v
Lista de Tablas .....	ix
Lista de Figuras.....	xi
Resumen Ejecutivo .....	xii
Abstract .....	xiii
Introducción.....	xiv
Capítulo I: Planteamiento del Estudio.....	1
1.1. Delimitación de la Investigación .....	1
1.1.1. Espacial. ....	1
1.1.2. Temporal. ....	1
1.1.3. Conceptual.....	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	1
1.3. Formulación del Problema.....	3
1.3.1. Problema general. ....	3
1.3.2. Problemas específicos. ....	3
1.4. Objetivos de la Investigación .....	3
1.4.1. Objetivo general.....	3
1.4.2. Objetivos específicos. ....	4
1.5. Justificación de la Investigación.....	4

1.5.1. Justificación teórica.....	4
1.5.2. Justificación práctica.....	5
1.5.3. Justificación metodológica.....	5
Capítulo II: Marco Teórico.....	7
2.1. Antecedentes de Investigación.....	7
2.2. Bases Teóricas.....	10
2.3. Definición de términos básicos.....	13
Capítulo III: Hipótesis y variables.....	15
3.1. Hipótesis.....	15
3.1.1. Hipótesis general.....	15
3.1.2. Hipótesis específicos.....	15
3.2. Identificación de Variables.....	15
3.2.1. Variables independientes.....	15
3.2.2. Variables dependientes.....	16
3.3. Operacionalización de las Variables.....	16
Capítulo IV: Metodología.....	17
4.1. Métodos de Investigación.....	17
4.1.1. Métodos generales.....	17
4.1.2. Métodos específicos.....	17
4.2. Configuración de la Investigación.....	17
4.2.1. Enfoque de la investigación.....	17
4.2.2. Tipo de la investigación.....	17

4.2.3. Nivel de la investigación.....	18
4.2.4 Diseño de la investigación. ....	18
4.3. Población y Muestra.....	18
4.3.1. Población de la investigación.....	18
4.3.2. Muestra de la investigación. ....	19
4.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	20
4.5. Proceso de Recolección de Datos.....	22
4.6. Descripción del Análisis de Datos y Prueba de Hipótesis .....	23
Capítulo V: Resultados.....	25
5.1. Descripción del Trabajo de Campo .....	25
5.2. Presentación de Resultados.....	25
5.3. Contrastación de Resultados .....	26
Capítulo VI: Discusión.....	45
6.1. Discusión de Resultados .....	45
Conclusiones.....	48
Recomendaciones .....	52
Sugerencias.....	54
Referencias .....	55
Apéndice A.....	70
Apéndice B.....	73
Apéndice C .....	74
Apéndice D.....	75
Apéndice E .....	76



Apéndice F.....	77
Apéndice G.....	78
Apéndice H.....	79
Apéndice I.....	80
Apéndice J.....	82
Apendice K.....	84
Apendice L.....	86

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Matriz de operacionalización de variables</i> .....	16
Tabla 2. <i>Miembros integrantes de la Institución Educativa</i> .....	19
Tabla 3. <i>Prueba de Confiabilidad de Alfa de Cronbach</i> .....	23
Tabla 4. <i>Valores de Media y Desviación Estandar para la Percepcion de la Cultura Actual en la Institución Educativa de acuerdo al Género</i> .....	27
Tabla 5. <i>Prueba de Distribución Normal para la Percepción de la Cultura Actula en la Institución Educativa de acuerdo al Género</i> .....	28
Tabla 6. <i>Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipotesis H1</i> .....	28
Tabla 7. <i>Prueba de Mann- Whitney de la Hipotesis H1</i> .....	29
Tabla 8. <i>Contraste de la Hipotesis H1</i> .....	29
Tabla 9. <i>Valores de Media y Desviación Estandar para la Percepcion de la Cultura Actual en la Institución Educativa según el grado académico.</i> . . . . .	31
Tabla 10. <i>Prueba de Distribución Normal para la Percepción de la Cultura Actula en la Institución Educativa de acuerdo al grado académico</i> .....	32
Tabla 11. <i>Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipotesis H2</i> .....	33
Tabla 12. <i>Prueba de Kruskal- Wallis de la Hipotesis H0e2</i> .....	33
Tabla 13. <i>Contraste de la Hipotesis H2</i> .....	34
Tabla 14. <i>Valores de Media y Desviación Estandar para la Percepcion de la Cultura Actual en la Institución Educativa según la antigüedad laboral de los trabajadores</i> .....	35
Tabla 15. <i>Prueba de Distribución Normal para la Percepción de la Cultura Actula en la Institución Educativa según la antigüedad laboral</i> .....	38
Tabla 16. <i>Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipotesis H3</i> .....	39
Tabla 17. <i>Prueba de Kruskal- Wallis de la Hipotesis H3</i> .....	39
Tabla 18. <i>Contraste de la Hipotesis H3</i> .....	40

Tabla 19. <i>Valores de media y desviación estandar para la percepcion de la cultura actual actual y deseada</i> .....	41
Tabla 20. <i>Prueba de Wilcoxon de la Hipótesis H4</i> .....	43
Tabla 21. <i>Contraste de la Hipótesis H4</i> .....	43
Tabla 22. <i>Resumen de la Validación de las Hipótesis planteadas</i> .....	43

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Representación Gráfica OCAI .....	21
<i>Figura 2.</i> Ejemplo Representación Gráfica OCAI .....	22
<i>Figura 3.</i> Percepción de la cultura actual de acuerdo al género .....	27
<i>Figura 4.</i> Percepción de la cultura actual de acuerdo al grado académico .....	31
<i>Figura 5.</i> Percepción de la cultura actual de acuerdo a la antigüedad laboral de los colaboradores.....	37
<i>Figura 6.</i> Percepción de la cultura actual y deseada.....	42

## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal identificar si existe alineamiento de percepción de la cultura organizacional en la II.EE Esteban Sanabria Maravi en la localidad de San Jerónimo en la ciudad de Huancayo, para ello se pudo identificar si existe una cultura organizacional implantada en sus colaboradores de mencionada Institución Educativa, y se analizó mejor los lineamientos de percepciones de cultura organizacional de los colaboradores según: (a) género, (b) nivel de instrucción , y (c) antigüedad laboral. La metodología que se utilizó tomo en consideración al método científico, a un enfoque cuantitativo, una investigación aplicada, de nivel descriptivo y de diseño no experimental.

La teoría aplicada fue el Modelo de Valores por Competencias a través de la herramienta OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), elaborado por Cameron y Quinn (2011), que contiene los arquetipos de las cuatro culturas o componentes: (a) jerárquica, (b) mercado, (c) adhocrática y (d) clan; este instrumento fue aplicado a una muestra de 36 colaboradores entre ellos personal administrativo y personal docente de la II.EE Esteban Sanabria Maravi.

Finalmente, para la comprobación de hipótesis se trabajó con pruebas estadísticas no paramétricas, donde se utilizó: (a) Kruskal Wallis, (b) Kolmogorov Smirnov, (c) Shapiro Wilk, y (d) Wilcoxon, en los cuales, los niveles de significancia fueron mayores a .05. Por lo tanto, el resultado obtenido de la investigación realizada indica que no existe un alineamiento de percepción de cultura en las variables género y grado académico, sin embargo, si se dan un alineamiento para la variable antigüedad y para la cultural actual y deseada. Así mismo coexisten los cuatro componentes de cultura organizacional: (a) jerárquica, (b) mercado, (c) adhocrática y (d) clan; siendo el componente cultural jerárquico la que predomina en esta organización.

Palabras Claves: Percepción, Cultura Organizacional, OCAI, Jornada Escolar Completa (JEC).

### *Abstract*

The main objective of this research work is to identify if there is an alignment of perception of the organizational culture in the I.I.EE Esteban Sanabria Maravi in the town of San Jerónimo in the city of Huancayo, for this it was possible to identify if there is an implanted organizational culture in its collaborators of the aforementioned Educational Institution, and the perceptions of the organizational culture of the collaborators were analyzed better according to: (a) gender, (b) level of instruction, and (c) seniority. The methodology that was used took into consideration the scientific method, a quantitative approach, an applied research, descriptive level and non-experimental design.

The theory applied was the Competency Values Model through the OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) tool, prepared by Cameron and Quinn (2011), which contains the archetypes of the four cultures or components: (a) hierarchical, (b) market, (c) adhocratic and (d) clan; This instrument was applied to a sample of 36 employees, including administrative staff and teaching staff of the I.I.EE Esteban Sanabria Maravi.

Finally, for the hypothesis test, we worked with non-parametric statistical tests, where: (a) Kruskal Wallis, (b) Kolmogorov Smirnov, (c) Shapiro Wilk, and (d) Wilcoxon, in which the levels of Significance were greater than .05. Therefore, the result obtained from the research carried out indicates that there is no alignment of perception of culture in the variables gender and academic degree, however, if there is an alignment for the age variable and for the current and desired culture. Likewise, the four components of organizational culture coexist: (a) hierarchical, (b) market, (c) adhocratic and (d) clan; being the hierarchical cultural component that predominates in this organization.

Keywords: Perception, Organizational Culture, OCAI, Full School Day (JEC).

## **Introducción**

El presente estudio se desarrolló en la II.EE. Esteban Sanabria Maravi, perteneciente a la educación básica regular, en el nivel secundario estatal que se encuentra en el programa educativo de Jornada Escolar Completa - JEC.

Para el desarrollo de una buena gestión en la organización se debe de tener en cuenta el conocimiento de las normas de conducta, las ideologías y el compromiso real de los colaboradores frente a los objetivos, todo esto es posible identificar investigando la cultura organizacional (Adeyoyin, 2006). Por lo tanto, este estudio de investigación con ayuda de la teoría del Modelo de Valores de Competencia, a través de su herramienta OCAI logró identificar la percepción según: (a) género, (b) grado académico y (c) antigüedad laboral, en la II.EE. Esteban Sanabria Maravi sobre la cultura organizacional, para poder dar un mejor aporte a su gestión.

La investigación se presenta en seis capítulos, para lo cual el Capítulo I muestra el planteamiento y formulación del problema, así como los objetivos y justificaciones; el Capítulo II muestra los antecedentes y bases teóricas; el Capítulo III presenta las hipótesis, se identifican las variables y se muestra la operacionalización de las mismas; en el Capítulo IV se presenta la metodología, la cual la conforma el método, enfoque, tipo, nivel y diseño de investigación, así como también se detalla la población y muestra, instrumentación y proceso de recolección de datos; ya finalizando la investigación en el Capítulo V se presenta los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento; y por último en el Capítulo VI se discuten los resultados tomando en consideración lo encontrado en la aplicación del instrumento y la contrastación con los antecedentes.

José Carlos Fano Aquino.

## **Capítulo I: Planteamiento del Estudio**

### **1.1. Delimitación de la Investigación**

#### **1.1.1. Espacial.**

La ejecución de la tesis tuvo lugar en la macro región centro del Perú, específicamente en la Institución Educativa Esteban Sanabria Maravi ubicado en el distrito de San Jerónimo, provincia de Huancayo.

#### **1.1.2. Temporal.**

El desarrollo de la presente investigación se llevó a cabo durante los meses comprendidos entre julio a diciembre del año 2017.

#### **1.1.3. Conceptual.**

La tesis se encuentra enmarcada por los términos conceptuales de diferencias de percepción, cultura Organizacional, OCAI, Marco de Valores en competencia, y Jornada Escolar Completa (JEC).

### **1.2. Planteamiento del Problema**

La cultura organizacional según los expertos es un problema del cual los directores de las IIEE deben enfocarse si desean tener éxito. Según Cameron y Quinn (2011) la cultura organizacional dentro de una organización, las subunidades como los departamentos, los niveles jerárquicos e incluso los equipos, pueden igualmente reflejar su propia cultura única.

Estas diferencias culturales pueden representar un obstáculo cuando la integración y la coordinación de diferentes áreas funcionales son necesarias. Más aún estas diferencias culturales podrían fragmentar una cultura y hacer que los altos niveles de efectividad deseados por todas las organizaciones sean inalcanzables (Cameron y Quinn, 2011).

Al observar una cultura organizacional nos damos cuenta de las diversas definiciones que le podemos atribuir, ya que no todos la conceptualizamos de igual manera, es por ello que estará determinada por un “conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos



simbólicos, que ayudan a ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, actuando como elemento de comunicación y consenso. . .” (Fleury, 1989 citado por Pérez, Naranjo y Roque, 2009, p.58).

El planteamiento sugerido del modelo JEC para la gestión, se compone en: (a) liderazgo pedagógico, (b) gestión participativa, y (c) gestión del cambio. El modelo propone valorar la Cultura Adhocrático porque considera muy importante mantener un liderazgo pedagógico, también valora la Cultura Mercado, porque considera muy relevante mantener una gestión participativa, y por último considera importante la Cultura Clan, ya que propone mantener una buena gestión del cambio (Jornada Escolar Completa, 2014). Sin embargo, no se ha diagnosticado si hay un alineamiento entre lo que sugiere valorar el modelo y lo que actualmente se valoran en las Instituciones Educativas. Por lo tanto, el problema radica en que se está gestionando sin saber si se logrará en algún momento la propuesta de valoración del modelo.

Efecto	
La II:EE no es alineada a la cultura organizacional propuesta por el modelo JEC, por lo tanto, es gestionando sin valorar dicho modelo.	
Causa A	La directora no conoce la cultura propuesta por el modelo JEC.
Causa B	Los colaboradores realizan las labores de acuerdo a su experiencia, a sus propias costumbres y valores.

Al pertenecer esta II. EE. al modelo JEC, debería estar alineada a las culturas que éste valora. La directora de la institución está gestionando sin saber, si sus colaboradores valoran y están alineados a la del modelo JEC. Esto representa un obstáculo en cuanto a la integración de las diferentes funciones y causan que no se logre la efectividad como manifiesta Cameron y Quinn (2011).

Por ello se plantea identificar si existe alineamiento en la percepción de la cultura organizacional en la II.EE Esteban Sanabria Maravi de la ciudad de San Jerónimo, desde sus colaboradores para que la directora gestione un alineamiento a la propuesta del modelo JEC.

### **1.3. Formulación del Problema**

#### **1.3.1. Problema general.**

¿Existe alineamiento en la percepción de la cultura organizacional en la II: EE Esteban Sanabria Maravi de la ciudad de San Jerónimo?

#### **1.3.2. Problemas específicos.**

- ¿Existe alineamiento en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los colaboradores de la II:EE Esteban Sanabria Maravi de la ciudad de San Jerónimo?
- ¿Existe alineamiento en la percepción de la cultura organizacional debido a los diferentes grados académicos de los colaboradores de la II:EE Esteban Sanabria Maravi de la ciudad de San Jerónimo?
- ¿Existe alineamiento en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes antigüedades laborales de los colaboradores de la II:EE Esteban Sanabria Maravi de la ciudad de San Jerónimo?
- ¿Existe alineamiento en la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada entre los colaboradores de la II:EE Esteban Sanabria Maravi de la ciudad de San Jerónimo?

### **1.4. Objetivos de la Investigación**

De acuerdo a los problemas planteados, se formularon los siguientes objetivos:

#### **1.4.1. Objetivo general.**

Determinar si existe alineamiento en la percepción de la cultura organizacional en la II.EE Esteban Sanabria Maravi de la ciudad de San Jerónimo.

### **1.4.2. Objetivos específicos.**

- Determinar si existe alineamiento en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los colaboradores de la II.EE Esteban Sanabria Maravi de la ciudad de San Jerónimo.
- Determinar si existe alineamiento en la percepción de la cultura organizacional debido a los diferentes grados académicos de los colaboradores de la II.EE Esteban Sanabria Maravi de la ciudad de San Jerónimo.
- Determinar si existe alineamiento en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes antigüedades laborales de los colaboradores de la II.EE Esteban Sanabria Maravi de la ciudad de San Jerónimo.
- Determinar si existe alineamiento en la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada entre los colaboradores de la de la II.EE Esteban Sanabria Maravi de la ciudad de San Jerónimo.

## **1.5. Justificación de la Investigación**

### **1.5.1. Justificación teórica.**

La cultura organizacional para Cameron y Quinn (2006) citado por García, Hernández y Vargas (2012).

Es un factor crucial en la eficacia a largo plazo de las organizaciones. . . los encargados de estudiar y gestionar la cultura organizacional deben de ser capaces de medir las dimensiones clave de la misma y el desarrollo de destrezas para lograr el cambio” (p.10)

El Modelo de Valores por Competencia nos permiten enmarcar a la organización en relación a su (a) orientación, ya sea hacia un enfoque interno o externo, y (b) flexibilidad; los cuales al ser cruzados generan cuatro cuadrantes que representan a un tipo de cultura: (a) jerárquica, (b) adhocrática, (c) clan, y (d) mercado. El diagnóstico y ubicación de donde se

encuentre la organización posibilita conocer el tipo de liderazgo, orientación hacia los recursos humanos y procesos de cambio. (García et al., 2012)

Tomando en consideración lo dicho por los autores, la cultura organizacional es un tema clave en las organizaciones, depende de cómo se gestione para alcanzar la eficiencia y competitividad en las organizaciones.

Así mismo, la importancia del estudio de la cultura organizacional consiste en desarrollar y mantener un ambiente que propicie la participación real y el trabajo en equipo. La aplicación del Modelo de Valores de Competencia se podrá definir el perfil de la cultura organizacional y la directora de la II. EE, conocerá de forma real la predominancia de las culturas en los colaboradores a cargo, por lo tanto, va a poder tomar acciones específicas para lograr una gestión adecuada y no será sesgada solo por un supuesto.

La directora de la II.EE. a través del análisis de la cultura organizacional puede proponer soluciones estratégicas al problema planteado en el estudio de investigación. Según Cameron y Quinn (2011) un líder puede ayudar a que una cultura se adapte a lo más apropiado para la organización, con ello se pueden elaborar estrategias que pueden tener un mayor éxito.

### **1.5.2. Justificación práctica.**

El motivo principal fue medir la percepción de la cultura organizacional que se vive dentro de la II.EE, a partir de esa medida identificar si hay alineamiento a partir de las variables ocupacionales.: (a) género, (b) funciones, y (c) antigüedad laboral en la II.EE. para contribuir con aportes que permitan una mejor gestión a la directora. Esto en base a los cuatro tipos de cultura y las seis dimensiones que componen cada una de estas.

### **1.5.3. Justificación metodológica.**

La metodología con la que se direccionó la investigación fue haciendo uso del método científico como método general y el método hipotético deductivo como el específico, ya que la investigación se desarrolla bajo procedimientos; su enfoque es cuantitativo por buscar probar

hipótesis en base a la medición numérica; el tipo es aplicada ya que se busca modificar la realidad con los hallazgos que se obtengan; el nivel de investigación es descriptivo y por último el diseño es no experimental.

## Capítulo II: Marco Teórico

El marco teórico de la investigación fue desarrollado con la finalidad de conocer a mayor detalle el tema en estudio, para lo cual se da una explicación breve de cultura, organización y se profundiza en la cultura organizacional, modelo de valores de competencia en base a la metodología de Cameron y Quinn ya que son el tema principal de estudio en la investigación. Así también se detallan antecedentes internacionales y nacionales.

### 2.1. Antecedentes de Investigación

**Rodríguez y Latorre (2011).** Cultura y Liderazgo en la industria de la construcción chilena. Pontificia Universidad Católica de Chile.

La investigación tiene como objetivo identificar la cultura predominante en la industria de la construcción en Chile, a partir de la percepción de los profesionales del rubro. Al mismo tiempo identificar las expectativas de los profesionales respecto de qué cultura quisieran que primara y analizar los estilos de liderazgo asociados a las culturas actual y futura. Se utilizó la herramienta *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) de Cameron y Quinn a una muestra de 467 profesionales (Rodríguez y Latorre, 2011).

Los resultados fueron los siguientes: La cultura predominante de la industria de la construcción actual es la de mercado (3,587), seguida por la jerárquica (3,388) y la de clan (3,157), para dejar en último lugar a la adhocracia (2,990). Además, otra tendencia con respecto a la cultura predominante deseada para la industria de la construcción chilena. La cultura predominante deseada es la de clan (4,099), seguida por la jerárquica (3,763) y mercado (3,753), para dejar de nuevo en último lugar a la adhocracia (3,747). En cuanto a la percepción de los líderes, se observa que los profesionales consideran que los líderes actuales se relacionan con mayor cercanía con los atributos y conductas de la cultura de mercado (3,538) y jerárquica (3,538), para dejar en los últimos lugares a la cultura clan (3,346) y adhocracia (2,942). Sin embargo, los profesionales desearían que los líderes tuvieran características semejantes a las

que presentan los líderes de la cultura clan (4,385) y jerárquica (4,154). Por lo tanto, observamos que para la situación actual de la industria de la construcción los profesionales posicionan en cada pregunta como cultura predominante a la cultura de mercado. Para la situación deseada, los profesionales catalogan en cada pregunta como cultura predominante a la cultura clan. (Rodríguez y Latorre, 2011).

En el artículo antes mencionado se puede apreciar, que la cultura que se desenvuelven tanto los líderes como sus seguidores determina la forma de pensar, actuar e incluso sus pretensiones de lo que consideran apropiado para un ambiente de trabajo. Estas investigaciones contribuyen en diversos aspectos partiendo por mejorar la efectividad de los trabajadores, por determinar un ambiente de trabajo apropiado, la incorporación de profesionales con un perfil adecuado al de la empresa y porque conociendo la cultura dominante de las empresas se potenciarían solo las áreas e intereses con mayor relevancia para ella. (Rodríguez y Latorre, 2011).

**Sánchez (2017).** Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en instituciones de educación superior del sur de Sonora.

La investigación tiene como objetivo analizar la percepción sobre la cultura organizacional en Instituciones de Educación Superior del sur de Sonora con la finalidad de obtener información para mejores decisiones. La metodología comprende a una investigación de tipo cuantitativa, diseño no experimental, corte descriptivo-comparativo, y alcance transversal; con una muestra de 276 empleados, los cuales fueron evaluados haciendo uso del instrumento OCAI. (Sánchez, 2017).

Los resultados de la investigación indican que se evidencia la existencia de las cuatro culturas que propone Cameron y Quinn, entre ellas una predomina más que el resto, estas también difieren de la percepción que tienen los empleados académicos y administrativos; y las diferencias también surgen según los niveles o áreas de la organización. Se evidencia

también que se dan factores que personalizan la cultura organizacional ya que se presentan sub culturas de una misma. Adicionalmente, la investigación evidencia que tanto en universidades públicas y privadas existen diferencias y similitudes en aspectos de la cultura organizacional, la diferencia más notoria que se dan en las universidades públicas son en la cultura de tipo clan (Sánchez, 2017).

**Álvarez, Aylas, Villafana y Villafuerte (2017).** Cultura Empresarial en una Muestra del Sector Agroindustrial en Arequipa, Ica y La Libertad. Perú.

La finalidad de la investigación es el de describir la cultura organizacional en función a la flexibilidad, identificar las diferencias significativas en la percepción en función a lo geográfico, genero, edad, antigüedad laboral y área funcional; además de identificar diferencias significativas entre la cultura ideal y la real en el rubro de agroexportación. (Álvarez, Aylas, Villafana y Villafuerte, 2017).

Su metodología se dio bajo un diseño de tipo no experimental, transeccional, cuantitativo descriptivo y comparativo. Se aplicó el cuestionario OCAI a una muestra de 94 personas la cuales fueron elegidas por conveniencia ya que no se tuvo acceso a todas las personas de la población. (Álvarez et al., 2017).

Los resultados indican que no existe consenso entre la cultura organizacional actual, predomina la de tipo mercado, dando énfasis hacia lo externo; en la cultura organizacional deseada si existe un consenso, resaltando la cultura clan entre los trabajadores los cuales se orientan hacia lo interno, desarrollo humano y trabajo en equipo. (Álvarez et al., 2017).

En relación a la variable región geográfica, hacia la cultura actual que predomina es la de tipo mercado y la cultura deseada es la de tipo clan; para la variable género la situación es la misma, la cultura actual se direcciona a la de tipo mercado y la actual a la de tipo clan; para la variable antigüedad laboral, no se da consenso de percepción entre la cultura actual y deseada predominando la de tipo mercado en los trabajadores que tienen más años de antigüedad. Por



ultimo las variables edad y área funcional no tiene mucha relevancia para la investigación, ya que se evidencio que existe consenso entre su cultura actual y la deseada. (Álvarez et al., 2017).

Por lo tanto, se evidencia que la investigación se direcciona hacia una cultura actual de tipo mercado y una cultura deseada de tipo en clan, en casi todas sus variables estudiadas, por lo tanto, sus objetivos estarán enfocados hacia un mercado externo con miras a la cohesión y trabajo en equipo para alcanzar sus objetivos. (Álvarez et al., 2017).

## **2.2. Bases Teóricas**

Las bases teóricas permiten conocer las teorías estudiadas en función a la Cultura Organizacional, lo cual nos permite considerar las principales bases desde los años 80's hasta la teoría de Cameron y Quinn que es considerada para la investigación.

### **2.2.1. Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es calificada de diversas formas, para:

Smircich (1983), *Concepts of culture and organizacional analysis*. El autor resalta que una organización es un sistema más amplio, siendo su base la influencia de la sociedad sobre la cultura organizacional.

Dávila (1985), *Teorías Organizacionales y Administración: Enfoque Crítico*. El autor hace referencia que el clima laboral influye en el comportamiento del colaborador en el área que se desempeña, el cual se formaría una cultura organizacional diferente.

Mayor (1985), *Ética, trabajo y productividad en Antioquia*. El presente autor afirma que la cultura organizacional se forma en el tiempo con normas, valores y creencias que adaptan los colaboradores.

Ogbonna y Wilkinson (1990). *Corporate strategy and corporate culture: the management of change in the UK supermarket industry*. El autor sostiene que la cultura organizacional debe estar controlada por la gerencia para tener éxito.

Weick (1995). *Sensemaking in organizations*. Este autor aclara que las organizaciones son ámbitos donde la gente construye significados de su actividad laboral, estos significados constituyen la realidad y la identidad de los miembros que la conforman.

Munduate (1997). *Psicología social de la organización*. La cultura organizacional se da gracias a la interacción de los trabajadores y estos a la vez son moldeados por una cultura más amplia.

Cameron y Quinn (2011). *Modelo de los valores de competencia*. Estos autores afirman que en una cultura organizacional imperan cuatro tipos de culturas, estas son: (a) cultura jerárquica, (b) cultura de mercado, (c) cultura de clan, y (d) cultura adhocrática. Haciendo uso del instrumento de evaluación conocido como OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) podemos medir el tipo de cultura dominante de la empresa.

### **2.2.2. Modelo de valores de competencia.**

El OCAI se basa en un modelo teórico conocido como Modelo de Valores en Competencia, este modelo ha sido creado para tener un alto grado de congruencia en la organización e interpretación de una amplia variedad de fenómenos organizacionales. (Cameron y Quinn, 2011).

Además, dado que la cultura define los valores fundamentales, los supuestos, las interpretaciones y los enfoques que caracterizan a una organización, podríamos esperar que otras características de las organizaciones también reflejarían los cuatro tipos de cultura. (Cameron y Quinn, 2011).

El modelo considera dos dimensiones: (a) la primera dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la flexibilidad, discreción y dinamismo de los criterios de estabilidad, orden y control, y (b) la segunda dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la orientación interna e integración de los criterios de orientación externa, diferenciación y rivalidad (Cameron y Quinn, 2011). Los cruces de estas dos dimensiones

producen cuatro subdominios culturales, el modelo recibió este nombre porque los criterios dentro de los cuatro subdominios parecen llevar mensajes contradictorios, los directivos quieren organizaciones adaptables y flexibles, pero que a la vez sean estables y controladas. Mientras que los subdominios parecen ser cuatro perspectivas por completo diferentes, están relacionados y entrelazados de forma estrecha (Cameron y Quinn, 2011). Los subdominios o cuadrantes en el MVC representan los valores subyacentes que se encuentran por encima de los empleados, programas, políticas y organizaciones, y que son vividos. Los cuatro subdominios de cultura emergen dependiendo del tipo de organización, por lo tanto, la concepción de Cameron y Quinn (2011) implica clases de organizaciones ligadas a sus respectivas culturas. La mayoría de las empresas e instituciones posee elementos de todas las clases de culturas, pero desarrolla un estilo dominante.

### **2.2.3. Teorías de cultura organizacional**

#### ***2.2.3.1. Teoría de la Dimensión de la Cultura Jerárquica***

La cultura jerárquica se da en un ambiente de trabajo formalizado y estructurado, donde los líderes se caracterizan por coordinar y organizar. Se da prioridad a largo plazo a que la organización tenga estabilidad, previsibilidad y eficiencia. (Cameron y Quinn, 2011).

#### ***2.2.3.2. Teoría de la Dimensión de la Cultura Mercado***

La cultura mercado se orienta hacia el ambiente externo y los resultados, se prioriza las relaciones con grupos externos como los proveedores, clientes, contratistas, concesionarios, sindicatos, entre otros; con la finalidad de crear ventajas competitivas. Su principal objetivo es la rentabilidad, fuerza en los nichos de mercado, metas altas, etc. Y sus líderes se caracterizan por su productividad, competitividad y exigencia. (Cameron y Quinn, 2011).

#### ***2.2.3.3. Teoría de la Dimensión de la Cultura Clan***

La cultura clan se caracteriza principalmente por el trabajo en equipo y el desarrollo del personal, sus valores y metas son compartidos por los miembros del equipo; sus clientes son

pensados como socios y tienen como principal tarea el de capacitar y crear compromiso y lealtad a los trabajadores. (Cameron y Quinn, 2011).

#### ***2.2.3.4. Teoría de la Dimensión de la Cultura Adhocrático***

La cultura adhocrático tiene como uno de sus objetivos fomentar la adaptación, creatividad y flexibilidad; el trabajo se desarrolla bajo un ambiente dinámico, emprendedor y creativo. Se toman riesgos buscando la experimentación y la innovación. Dan énfasis a alcanzar el éxito mediante cambios y nuevos retos, para producir productos y servicios originales (Cameron y Quinn, 2011).

#### **2.2.4. Instrumentos de medición de la cultura organizacional**

##### ***2.2.4.1. OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)***

La herramienta empleada es el Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional, Organizational Culture Assessment Instrument [OCAI], elaborado por Cameron y Quinn (2011). El instrumento OCAI describe seis dimensiones. La encuesta se divide en 06 grupos cada uno tiene una dimensión y consta de cuatro alternativas, una por cada cultura. El OCAI indica brindar el mayor número de puntos a la alternativa que más se asemeja a la organización. La regla es asignarle un puntaje a cada una de las alternativas para que sumen 100 y que cumplan con reflejar las frecuencias con la que ocurren (Cameron y Quinn, 2011).

### **2.3. Definición de términos básicos.**

#### **▪ Cultura**

Según Robbins y Judge (2009) una cultura está siempre formada por pensamientos, sentimientos, los valores de los colaboradores y su comportamiento dentro de los grupos.

#### **▪ Jornada Escolar Completa – JEC**

Es un “modelo de servicio educativo que busca mejorar la calidad ampliando las oportunidades de aprendizaje de los (as) estudiantes de instituciones educativas públicas de Secundaria” (Jornada escolar completa [JEC], 2014).

- **Género**

Gallegos (2012), señala que el género constituye sistemas de identidades y comportamientos que al designar lo que deben hacer los individuos, según cuál sea su sexo. Se refiere a la identidad sexual de las personas, la distinción que se hace entre femenino y masculino.

- **Antigüedad Laboral**

Se define como el tiempo total que tiene un trabajador prestando sus servicios para una empresa, patrón o unidad económica determinada, independientemente de que el trabajador durante dicho tiempo haya cambiado sus funciones, su puesto o que fuere reubicado en una nueva área. (Concepto Jurídico, 2018)

- **Cultura Clan**

Se caracteriza por desarrollarse en un ambiente donde se da énfasis a trabajar en equipo, con empleados comprometidos y leales al logro de los objetivos. (Cameron y Quinn, 2011).

- **Cultura Mercado**

Se centra a un ambiente externo, con objetivos a crear relaciones con proveedores, clientes, sindicatos, etc. Con la finalidad de crear ventajas competitivas para la organización. (Cameron y Quinn, 2011).

- **Cultura Adhocrático**

Se desarrolla en un ambiente dinámico, priorizando la creatividad y flexibilidad en los integrantes de la organización. (Cameron y Quinn, 2011)

- **Cultura Jerárquico**

Su ambiente se ve rodeado de formalismos y estructuras fijas; bajo procedimientos, reglas y políticas que deben ser impartidas por líderes y acatadas por los miembros de la organización. (Cameron y Quinn, 2011)

## Capítulo III: Hipótesis y variables

### 3.1. Hipótesis

Según los objetivos planteados se proponen las siguientes hipótesis:

#### 3.1.1. Hipótesis general.

La percepción de la cultura organizacional en la II.EE. Esteban Sanabria Maravi de la ciudad de San Jerónimo no está alineada

#### 3.1.2. Hipótesis específicas.

- La percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los colaboradores de la Institución Educativa Esteban Sanabria Maravi de la ciudad de San Jerónimo no está alineada
- La percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia grados académicos de los colaboradores de la Institución Educativa Esteban Sanabria Maravi de la ciudad de San Jerónimo no está alineada
- La percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de la antigüedad laboral de los colaboradores de la Institución Educativa Esteban Sanabria Maravi de la ciudad de San Jerónimo no está alineada.
- La percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de la cultura actual y deseada de los colaboradores de la Institución Educativa Esteban Sanabria Maravi de la ciudad de San Jerónimo no está alineada.

### 3.2. Identificación de Variables

#### 3.2.1. Variables intervinientes.

La presente investigación considera como variables intervinientes a las variables ocupacionales: (a) género, (b) grado académico, y (c) antigüedad laboral

### 3.2.2. Variables dependientes.

La variable dependiente es la cultura organizacional, que es medida mediante las cuatro culturas propuestos por el MVC: (a) jerárquica, (b) mercado, (c) clan, y (d) adhocrática.

### 3.3. Operacionalización de las Variables

A continuación, en la Tabla 1 se presenta la operacionalización de las variables:

Tabla 1

#### *Matriz de operacionalización de variables*

Requerimiento	Descripción
Variable	Cultura Organizacional
Definición conceptual	Para Chiavenato (2009), son los hábitos, creencias, normas, valores, experiencias y actitudes dentro de una organización y es por ello que se distingue de otras.
Definición operacional	Se clasifica en cultura: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jerárquica</li> <li>• Mercado</li> <li>• Clan</li> <li>• Adhocrática</li> </ul>
Dimensiones	Dimensiones que tienen todas las organizaciones para ser medidas según Cameron y Quinn.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características dominantes</li> <li>• Liderazgo en la organización</li> <li>• Estilo gerencial</li> <li>• Unión en la organización</li> <li>• Énfasis estratégico</li> <li>• Criterio para el éxito</li> </ul>
Unidad de medida	Puntos numéricos de 0 a 100
Escala	Ordinal
Valor final	0 al 100

## **Capítulo IV: Metodología**

La metodología de la presente investigación fue desarrollada considerando el diseño de la investigación la población, muestra, consentimiento informado, confidencialidad, instrumentación, recolección, análisis, validez y confiabilidad de los datos.

### **4.1. Métodos de Investigación**

#### **4.1.1. Métodos generales.**

Para esta investigación el método general que se utilizó fue el Método Científico. Según Tamayo “El método científico es un procedimiento para descubrir las condiciones en que se presentan sucesos específicos, caracterizado generalmente por ser tentativo, verificable, de razonamiento riguroso y observación empírica.” (Tamayo, 2004, p. 28)

#### **4.1.2. Métodos específicos.**

El método específico utilizado en la investigación es el hipotético deductivo, por ser “un procedimiento que parte de una aseveración en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (Bernal, 2010, p.60)

### **4.2. Configuración de la Investigación**

#### **4.2.1. Enfoque de la investigación.**

Se realizó la investigación desde un enfoque cuantitativo, porque “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.4)

#### **4.2.2. Tipo de la investigación.**

Esta investigación es del tipo aplicada, debido a que según Lara (2013):

La investigación aplicada guarda una íntima relación con la investigación básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación



básica y se enriquecen con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar. (p.65)

#### **4.2.3. Nivel de la investigación.**

El nivel de la investigación es descriptivo, según Arias (2012) “los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables y aun cuando no se formulen hipótesis, tales variables aparecen enunciadas en los objetivos de investigación” (p.25).

#### **4.2.4 Diseño de la investigación.**

El diseño de la investigación es no experimental ya que se estudia el fenómeno de la cultura organizacional en forma natural sin hacer ninguna variación en forma intencional. (Hernández et al., 2010).

### **4.3. Población y Muestra**

#### **4.3.1. Población de la investigación.**

Tamayo (2004), define a la población como:

La totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que deben cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación. (p. 176)

La población se circunscribirá al personal que labora en la Institución Educativa. En la Tabla 2 se observa el global de empleados el cual es igual a 39 individuos.

Tabla 2

*Miembros integrantes de la Institución Educativa*

Cargo de colaboradores	Cantidad
Director	1
Administrador	1
Coordinador de soporte tecnológico	2
Asistente social	2
Secretaria	1
Docentes	26
Auxiliar de biblioteca	2
Auxiliares de educación	4
Total	39

**4.3.2. Muestra de la investigación.****a) Unidad de análisis**

La conforman los colaboradores administrativos y docentes de la II: EE Esteban Sanabria

**b) Tamaño de muestra**

Mediante un muestreo probabilístico, y bajo la fórmula finita, la muestra lo conforman 36 individuos.

$$\frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

N= 39 [tamaño del universo]

p= .5 [probabilidad de éxito]

q= .5 [probabilidad de fracaso]

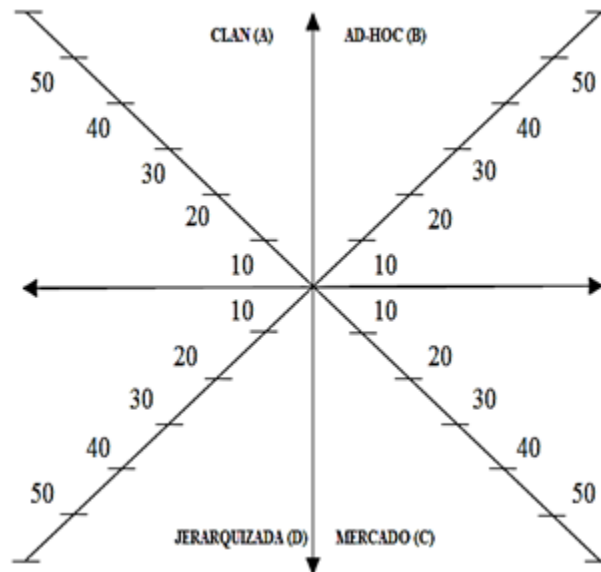
e= 5% [error máximo aceptable]

Z= 1.96 [nivel de confianza]

#### 4.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

El instrumento OCAI está compuesto de seis dimensiones: (a) características dominantes, (b) liderazgo en mi organización, (c) estilo gerencial, (d) unión en la organización, (e) énfasis estratégico, y (f) criterio para el éxito, que contienen los arquetipos de las cuatro culturas: (a) jerárquica, (b) mercado, (c) adhocrática, y (d) clan (Ver apéndice A). Cada dimensión tiene cuatro alternativas, una por cada cultura, en los cuales se divide entre 100 puntos entre estas, dependiendo del grado en que cada alternativa se refleja más a la propia organización (Cameron y Quinn, 2006). El OCAI indica poner el mayor número de puntos a la alternativa que más se parece a la organización. Por ejemplo, en las dimensiones características dominantes, si se cree que la alternativa B sucede con mayor frecuencia en su organización, es posible brindarle 60 puntos, si las alternativas A y C suceden con una frecuencia media se les puede brindar 15 puntos a cada una, y si la alternativa B apenas sucede se le califica con 10. La regla es asignarle un puntaje a cada una de las alternativas para que sumen 100 y que cumplan con reflejar las frecuencias con la que ocurren (Cameron y Quinn, 2006).

Para calificar el OCAI se requiere cálculos matemáticos básicos. Primero sumar todas las respuestas A en la columna "Actual" y dividir entre 6, es decir calcular un promedio de las alternativas A en la columna "Actual". Se repite este cálculo para las alternativas B, C y D (Cameron y Quinn, 2006). El segundo paso es repetir el proceso de sumar todas las respuestas A pero ahora en la columna "Deseado" y dividir las entre 6. De la misma manera se replica el cálculo para las alternativas B, C y D. Cada uno de estos resultados se ubican en los cuadrantes de la figura según los puntajes obtenidos que hacen referencia a los tipos de cultura organizacional: (a) jerárquica o jerarquizada; (b) mercado; (c) adhocrática o Ad-hoc; y (d) clan. La Figura 1 muestra de manera gráfica la cultura de mayor y menor intensidad.



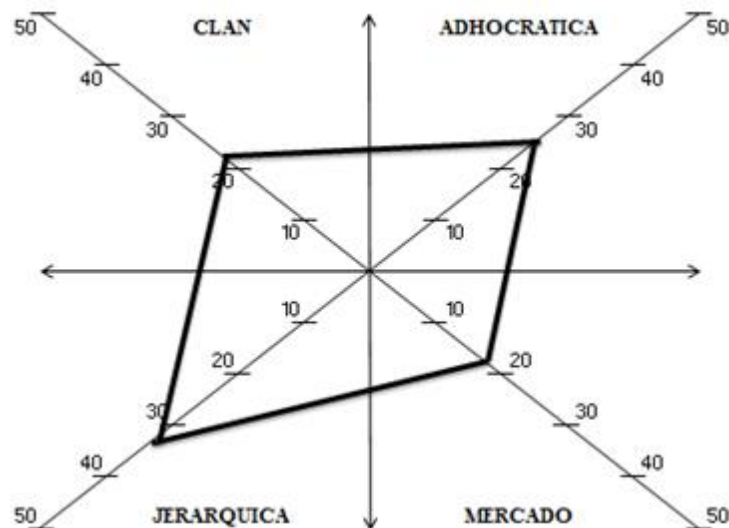
*Figura 1.* Representación Gráfica OCAI

Tomado y adaptado de Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Revised ed.). San Francisco, CA: Jossey – Bass

La Figura 2 es un ejemplo que identifica la cultura jerárquica como la de mayor dominio y también muestra la distribución de los puntajes para cada cultura con los siguientes resultados:

1. La cultura Clan es el puntaje del promedio de A, 21.43.
2. La cultura Ad-Hoc es el puntaje del promedio de B, 25.23.
3. La cultura Mercado es el puntaje del promedio de C, 18.16.
4. La cultura Jerárquica es el puntaje del promedio de D, 32.89.

Para obtener el puntaje de un grupo de cuestionarios se saca la media, este resultado representa los puntos en cada cuadrante y por lo tanto identifica la intensidad de cada cultura del grupo.



*Figura 2.* Ejemplo Representación Gráfica OCAI

Tomado y adaptado de Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Revised ed.). San Francisco, CA: Jossey – Bass.

#### 4.5. Proceso de Recolección de Datos

La recolección de datos se dio el año 2017 después de la autorización dada por el director de la institución se organizó una reunión, en la que se le explicó de que trataba la investigación, en qué consistía el proceso de aplicación del cuestionario – OCAI y que se lograría con ello. La aceptación para efectuar la investigación en la entidad se formalizó mediante la firma de una carta de autorización. Los días de aplicación los trabajadores desarrollaron el cuestionario voluntariamente y cuando finalizaban se les solicitaba firmar el consentimiento informado (Ver Apéndice B) donde el trabajador daba a conocer que había resuelto el cuestionario voluntariamente y daba la autorización para utilizar la información brindada exclusivamente para la investigación. El tiempo promedio que duró la aplicación del cuestionario fue de 10 minutos para completar tanto la columna para la cultura organizacional actual; como la columna para la cultura organizacional deseada.

Una vez realizada la recolección de datos, se pasó a revisar las encuestas para poder comprobar que todas ellas estén completas y las dimensiones sumen 100 puntos. Todas las

encuestas se codificaron y organizaron en una base de datos para luego ser analizadas a través del programa SPSS.

#### 4.6. Descripción del Análisis de Datos y Prueba de Hipótesis

Para el análisis de datos se realizó la evaluación de consistencia a todos los datos obtenidos, identificando respuestas atípicas mediante el diagrama de caja y bigotes la cual según Llinás y Rojas (2017) “es una herramienta de análisis exploratorio de datos que permite estudiar la simetría de los datos, detectar los valores atípicos y vislumbrar un ajuste de los datos a una distribución de frecuencias determinada” (p. 78). El apéndice C muestra el diagrama de caja de la cultura actual y deseada de la Institución Educativa.

Así mismo se realizó el análisis de confiabilidad de resultados con el Alfa de Cronbach para cada tipo de cultura los cuales dieron resultados superiores a .5. Para determinar la confiabilidad interna del instrumento OCAI utilizado en la investigación de la cultura organizacional, se calculó el coeficiente Alfa “ $\alpha$ ” de Cronbach para cada cultura, asumiendo que están altamente correlacionadas. Este índice considera valores entre 0 y 1, siendo lo más aceptable valores de alfa que se acerquen a 1, que indican una mayor consistencia de los ítems analizados.

La Tabla 3 muestra los resultados de confiabilidad de los datos obtenidos.

Tabla 3

##### *Prueba de Confiabilidad de Alfa de Cronbach*

Cultura	Alfa de Cronbach	N de elementos
Clan	.758	24
Adhocrática	.792	24
Mercado	.716	24
Jerárquica	.713	24

Finalmente se hizo el análisis de validez de la encuesta la cual se realizó mediante la aplicación del análisis factorial. Para ver la validez del constructo se analizaron las 24 preguntas

de las 36 encuestas. La matriz de correlaciones obtenida se muestra en el Apéndice D, e indica que ésta matriz no es cierta positiva, por lo que se determinó que no era necesario realizar el análisis factorial, ya que la escala de resultados utilizada es de tipo ipsativa; por lo que los resultados están interrelacionados. Por ende, se afirma que al ser la matriz no cierta positiva se asume que el instrumento empleado es válido.

Sin embargo, para poder observar alguna relación estadísticamente significativa entre las variables culturales, se consideró efectuar el test de correlación de Spearman y determinar si existe algún tipo de relación entre ellas. Según Triola (2004) la prueba de correlación de Spearman se usa para probar una asociación entre dos variables y según el análisis descriptivo obtenido de la prueba de Spearman, obtenemos coeficientes de correlación con valores reducidos, lo cual nos muestra no necesariamente que no exista correlación, ya que estas pueden presentar una relación no lineal.

## Capítulo V: Resultados

En este capítulo, se presentan y analizan los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento OCAI para medir la percepción de cada componente de la cultura organizacional, los cuales fueron procesados con el programa estadístico IBM® SPSS® Statistics versión 20. A partir del análisis de los datos se presentan las diferencias significativas en la percepción de la cultura organizacional que los encuestados tienen tomando en cuenta las variables independientes al (a) género, (b) grados académicos, y (c) antigüedad laboral. Por último, se analizaron los resultados entre los elementos de la cultura organizacional encontrada para la situación actual y deseada.

### 5.1. Descripción del Trabajo de Campo

El trabajo de campo fue realizado en las instalaciones de la II: EE Esteban Sanabria Maravi, de la localidad de San Jerónimo de la provincia de Huancayo.

### 5.2. Presentación de Resultados

En esta sección se presentan los resultados obtenidos para la investigación, estos evalúan las hipótesis planteadas en el capítulo III acerca de la percepción de los encuestados sobre la cultura organizacional en la institución educativa usando el instrumento OCAI.

Para el estudio de la percepción de la cultura en la institución educativa, inicialmente se realizó el análisis descriptivo de los datos obtenidos basados en las medias y desviación estándar, para conocer las características de las muestras y la variabilidad que puedan presentar. Después de ello, para validar la normalidad se efectuó la prueba de distribución normal de Kolmogórov-Smirnov y/o Shapiro-Wilk, cuyos valores no significativos mayores a .05 ( $p > .05$ ) indicarían la homogeneidad de la muestra, además de conocer si es aplicable el uso de pruebas paramétricas o no paramétricas en el estudio. Seguidamente con propósito de saber si las muestras poseen varianzas similares y saber si estas provienen de una misma población se realizó el test de Levene, la misma que con valores de significancia mayores a .05 ( $p > .05$ )



indicarían que los grupos estudiados no son diferentes, son homogéneos y por lo tanto poseen homocedasticidad. De igual manera para no rechazar o rechazar las hipótesis planteadas, se utilizó pruebas no paramétricas considerado para dos muestras independientes el test de U de Mann-Whitney y para dos muestras relacionadas el test de Wilcoxon, y finalmente para más de dos muestras independientes el test de Kruskal Wallis. A continuación, se analizan una a una las hipótesis para ver si no se rechazan o se rechazan.

### **5.3. Contrastación de Resultados**

#### **5.3.1. Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género en la Institución Educativa Esteban Sanabria Maravi. ( $H_{0e1}$ )**

A continuación, se muestra la evaluación de la hipótesis nula específica 1 en el según género.

$H_{0e1}$ : La percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los colaboradores de la Institución Educativa no está alineada

$H_{1e1}$ : La percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los colaboradores de la Institución Educativa está alineada.

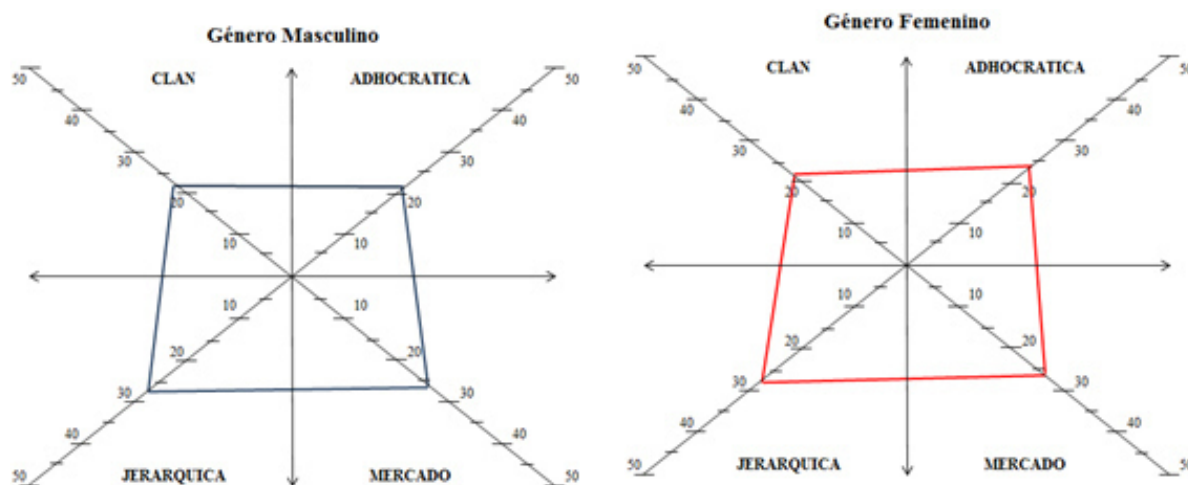
Analizando la primera variable de estudio, género, para la percepción de la cultura actual en la Institución Educativa, en la Tabla 4, se puede apreciar que en ambos géneros la cultura se distribuye en forma similar tomando en cuenta la media, siendo el componente cultural Jerárquica el que prevalece en la Institución Educativa en ambos géneros.

Tabla 4

*Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Actual en la Institución Educativa de acuerdo al Género*

Género	Medida	Cultura actual			
		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Masculino	Media	21.49	24.49	26.32	27.70
	Desviación estándar	15.023	14.551	14.315	15.003
Femenino	Media	23.21	22.92	26.63	27.25
	Desviación estándar	12.158	10.484	11.042	15.392

La Figura 3 muestra la percepción cultural actual respecto a las medias. Asimismo, tal como se realizó en la hipótesis  $H_{01}$ , se graficó la distribución de la información de acuerdo al género por cada componente cultural, tal como se aprecia en el Apéndice E.



*Figura 3. Percepción de la cultura actual de acuerdo al género*

Para conocer las dimensiones de las culturas que prevalecen en ambos géneros, se realizó un análisis de las medias según género para cada dimensión, las cuales se muestran en el Apéndice F. Se puede apreciar que en ambos géneros prevalece la cultura Jerárquica con la dimensión Estilo Gerencial con mayor puntaje en ambos casos.

Tabla 5

*Prueba de Distribución Normal para la Percepción de la Cultura Actual en la Institución Educativa de acuerdo al Género*

Cultura actual	Género	Kolmogórov-Smirnov			Posee distribución normal
		Estadístico	G1	Sig	
Clan	Masculino	.216	102	.000	No
	Femenino	.237	120	.000	No
Adhocrática	Masculino	.268	102	.000	No
	Femenino	.235	120	.000	No
Mercado	Masculino	.151	102	.000	No
	Femenino	.142	120	.000	No
Jerárquica	Masculino	.147	102	.000	No
	Femenino	.123	120	.000	No

Para la prueba de normalidad se utilizó el método Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, de acuerdo al tamaño de la muestra según género, de los cuales se obtuvo niveles de significancia menores a .05 (ver Tabla 5), lo que indica que los componentes culturales clasificados según género no poseen una distribución normal, por lo que para la validación de la hipótesis planteada H1 es conveniente el uso de pruebas no paramétricas.

Asimismo, la Tabla 6 permite concluir que el p-valor asociado al estadístico de Kolmogorov-Smirnov es menor a .05 en la Institución Educativa, y que solo en el componente Jerárquica es mayor a .05.

Tabla 6

*Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis H1*

Tipo de cultura actual	Estadístico de Mann-Whitney	df1	df2	Sig.	Se acepta homogeneidad de varianzas
Clan	6.093	1	220	.014	No
Adhocrática	5.432	1	220	.021	No
Mercado	9.484	1	220	.002	No
Jerárquica	.450	1	220	.503	Si

Para validar lo propuesto en la hipótesis  $H_{01}$ , se procedió a usar la prueba no paramétrica de Mann-Whitney, con la finalidad de conocer si la percepción de cultura actual debido al género posee diferencias. Según los resultados que se muestran en la Tabla 7, se determina niveles de significancia mayores a .05 en tres componentes y solo en el componente Clan es menor, lo cual refleja que en la Institución Educativa la percepción según género no está alineada, lo que hace que no se rechace la hipótesis  $H_{01}$ .

Tabla 7

*Prueba de Mann-Whitney de la Hipótesis  $H_1$* 

Medida	Cultura actual			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
U de Mann-Whitney	5147.000	6051	5915	6068.500
Sig. asintótica (bilateral)	.038	.881	.662	.913

Tabla 8

*Contraste de la Hipótesis  $H_1$* 

Cultura	Hipótesis Nula	Condición
Clan	La percepción actual de la cultura Clan debido a la diferencia de género de los colaboradores de la Institución Educativa no está alineada.	Rechazar
Adhocrática	La percepción actual de la cultura adhocrática debido a la diferencia de género de los colaboradores de la Institución Educativa no está alineada.	No Rechazar
Mercado	La percepción actual de la cultura mercado debido a la diferencia de género de los colaboradores no está alineada.	No Rechazar
Jerárquica	La percepción actual de la cultura jerárquica debido a la diferencia de género de los colaboradores no está alineada.	No Rechazar

La Tabla 8 es un resumen de la contrastación de hipótesis H1, donde 03 culturas organizacionales no están alineadas y 01 si está alineada. Por lo tanto; se acepta la hipótesis de que la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los colaboradores de la Institución Educativa Esteban Sanabria Maravi de la ciudad de San Jerónimo no está alineada.

### **5.3.2. Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la Institución Educativa (H0e2)**

La H<sub>0e2</sub> La percepción de la cultura organizacional debido a los diferentes grados académicos de los colaboradores de la Institución Educativa no está alineada

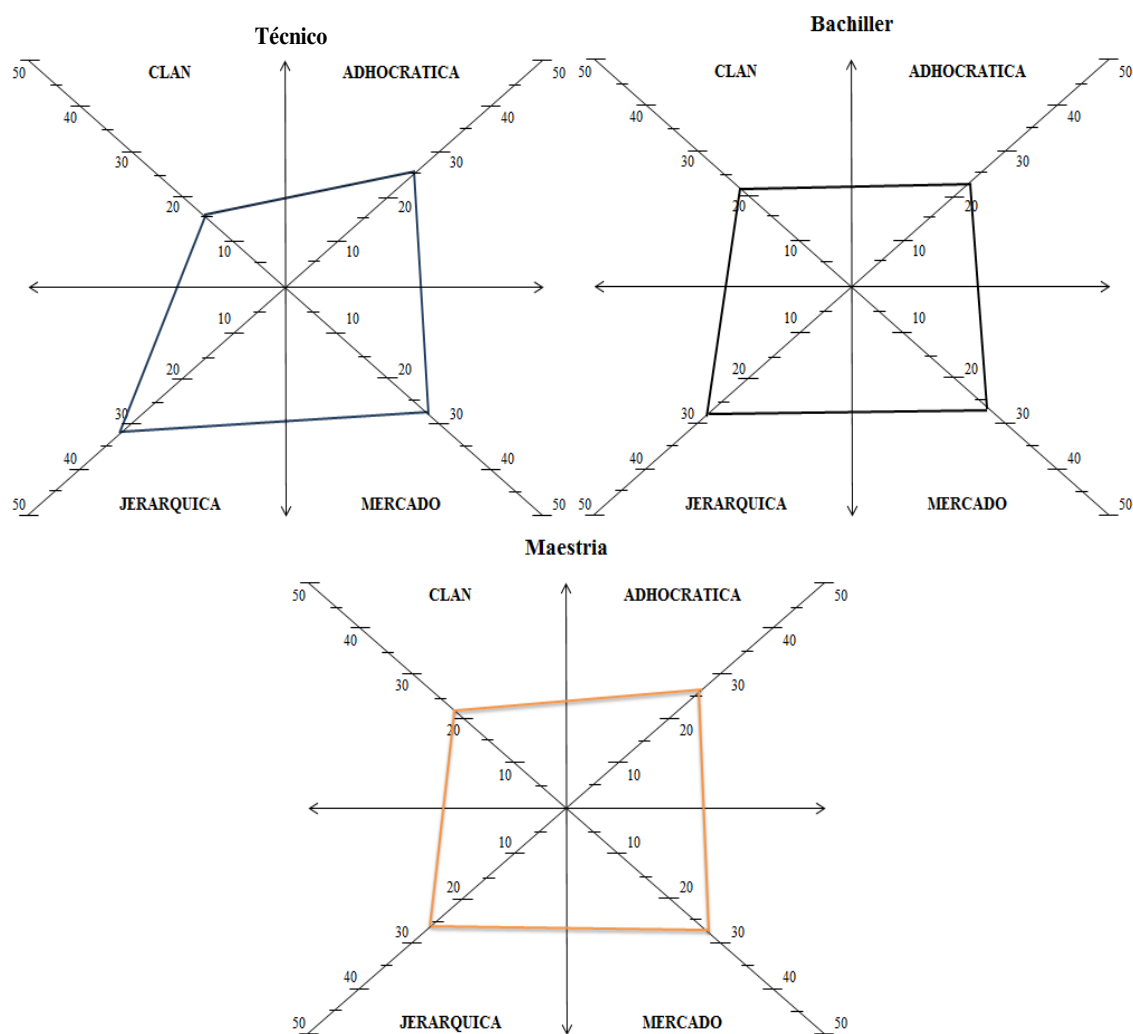
H<sub>0e2</sub>: La percepción de la cultura organizacional debido a los diferentes grados académicos de los colaboradores de la Institución Educativa está alineada.

Para poder determinar los alineamientos de percepción de la cultura actual según los grados académicos de los colaboradores, se realizó un análisis descriptivo de las medias, y se determinó que existen algunas diferencias, ya que en el caso de los colaboradores que tienen grado académico técnico y bachiller tienen inclinación hacia la cultura Jerárquica, en el caso de los participantes que tienen grado académico Magister tienen mayor inclinación por cultura Mercado. En la Tabla 9, se observan estos resultados.

Tabla 9

*Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Actual en la Institución Educativa según grado académico*

Grado académico	Medida	Cultura actual			
		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Técnico	Media	15.00	25.00	28.33	31.67
	Desviación estándar	5.477	8.367	13.292	19.408
Bachiller	Media	22.75	23.11	26.22	27.92
	Desviación estándar	13.745	12.841	13.206	15.500
Maestría	Media	22.19	25.31	27.19	25.31
	Desviación estándar	13.444	11.778	10.463	13.504



*Figura 4. Percepción de la cultura actual de acuerdo al grado académico*

Gráficamente los resultados de las medias según el grado académico de los trabajadores se muestran en la Figura 4. Asimismo, la distribución de frecuencia de la información de acuerdo a la variable por cada componente cultural, se aprecia en el Apéndice G.

Del análisis de las medias según el grado académico, por cada dimensión de los componentes culturales, se encontraron que para el grado académico técnico predomina la cultura Jerárquica con el componente estilo gerencial y para los grados académicos Bachiller y Maestría predomina la cultura Mercado con el componente Liderazgo en la organización. (Apéndice H).

La validación de la normalidad de acuerdo a las funciones que desempeñan los trabajadores se realizó con el método Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, los datos se muestran en la Tabla 10, e indican que no poseen una distribución normal, por lo que para la validación de la hipótesis planteada H2 se utilizó pruebas no paramétricas.

Tabla 10

*Prueba de Distribución Normal para la Percepción de la Cultura Actual en la Institución Educativa de acuerdo al grado académico*

Cultura actual	Grado académico	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk			Posee distribución normal
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.	
Clan	Superior				.683	6	.004	No
	Bachiller	.222	168	.000				No
	Maestría				.880	48	.000	No
Adhocrática	Superior				.701	6	.006	No
	Bachiller	.262	168	.000				No
	Maestría				.924	48	.004	No
Mercado	Superior				.805	6	.065	Si
	Bachiller	.145	168	.000				No
	Maestría				.945	48	.025	No
Jerárquica	Superior				.912	6	.452	Si
	Bachiller	.142	168	.000				No
	Maestría				.941	48	.017	No

La Tabla 11 muestra la homogeneidad de varianzas según grado académico de los colaboradores, se acepta esta homogeneidad de varianzas.

Tabla 11

## Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis H2

Tipo de cultura actual	Estadístico de Kruskal-Wallis	df1	df2	Sig.	Se acepta homogeneidad de varianzas
Clan	1.992	2	219	.139	Si
Adhocrática	.391	2	219	.677	Si
Mercado	1.958	2	219	.144	Si
Jerárquica	.559	2	219	.573	Si

Para validar la hipótesis H2, se utilizó la prueba no paramétrica Kruskal-Wallis, con la finalidad de conocer si la percepción de cultura actual según los grados académicos de los colaboradores presenta diferencias significativas. De los resultados mostrados en la Tabla 12, se determina que se acepta la hipótesis  $H_{0e2}$ .

La Tabla 13 muestra la validación de la hipótesis para cada componente cultural tomando como referencia los grados académicos de los colaboradores.

Tabla 12

Prueba de Kruskal-Wallis de la Hipótesis  $H_{0e2}$ 

Medida	Cultura actual			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Chi-cuadrado	1.580	4	1	.943
G1	2	2	2	2
Sig. Asintótica	.454	.169	.666	.624



Tabla 13

*Contraste de la Hipótesis H2*

Cultura	Hipótesis Nula	Condición
Clan	La percepción actual de la cultura Clan debido a la diferencia de grados académicos de los colaboradores de la Institución Educativa no está alineada.	No Rechazar
Adhocrática	La percepción actual de la cultura adhocrática debido a la diferencia de grados académicos de los colaboradores de la Institución Educativa no está alineada.	No Rechazar
Mercado	La percepción actual de la cultura mercado debido a la diferencia de grados académicos de los colaboradores no está alineada.	No Rechazar
Jerárquica	La percepción actual de la cultura jerárquica debido a la diferencia de grados académicos de los colaboradores no está alineada.	No Rechazar

La validación de la normalidad de acuerdo a las funciones que desempeñan los colaboradores se realizó con el método Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, los datos se muestran en la tabla 10, e indican que no poseen una distribución normal, por lo que para la validación de la hipótesis planteada H2 se utilizó pruebas no paramétricas y el nivel de significancia .05.

### **5.3.3. Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral en la Institución Educativa ( $H_{0e3}$ )**

La  $H_{0e3}$  La percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los colaboradores de la Institución Educativa no está alineada. Se realizó una evaluación de la hipótesis 3 en el escenario actual.

H<sub>0e3</sub>: La percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los colaboradores de la Institución Educativa está alineada

De las muestras analizadas respecto a la percepción de la cultura actual según el tiempo que lleva laborando el colaborador en la institución, en la Tabla 14 se aprecia que el componente Jerárquica es la que predomina en los trabajadores que tienen tiempo de servicio menor aun año, de 4 a 6 años y de 10 a 12 años. En caso de los colaboradores que tienen tiempo de servicio de 1 a 3 años y de 7 a 9 años predomina la cultura Clan.

Gráficamente las medias según tiempo que llevan trabajando los colaboradores se muestran en la Figura 5. Asimismo, la distribución de frecuencia de la información de acuerdo a la variable antigüedad laboral por cada componente cultural, se ven en el Apéndice I.

Tabla 14

*Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Actual en la Institución Educativa según la antigüedad laboral de los trabajadores*

Tiempo de servicio	Medida	Cultura actual			
		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
< a un año	Media	15.00	25.00	28.33	31.67
	Desviación estándar	5.477	8.367	13.292	19.408
de 1 a 3 años	Media	37.50	28.33	14.17	20.00
	Desviación estándar	7.583	9.309	5.845	8.367
de 4 a 6 años	Media	19.61	23.17	25.83	31.39
	Desviación estándar	13.072	16.155	16.102	17.469
de 7 a 9 años	Media	27.50	22.29	26.04	24.17
	Desviación estándar	16.550	10.106	11.514	13.077
de 10 a 12 años	Media	17.188	19.063	28.750	35.000
	Desviación estándar	8.049	6.329	11.322	15.744
de 13 a 15 años	Media	24.23	25.92	26.37	23.48
	Desviación estándar	14.261	13.614	12.108	12.912

Para validar donde se encuentran los mayores alineamientos de percepción de la cultura actual según la antigüedad laboral debido a las dimensiones que componen cada cultura, en el

Apéndice J se aprecia que los mayores alineamientos se dan en los componentes Jerárquica y Mercado en sus dimensiones Características dominantes y Énfasis Estratégico.

Para el análisis de normalidad se utilizó el método Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, de acuerdo al tamaño de la muestra según antigüedad laboral, de los cuales se obtuvo niveles de significancia variables respecto a .05 (ver Tabla 15), lo que indica que solo 7 de los componentes culturales clasificados según antigüedad laboral poseen una distribución normal y los otros 17 no.

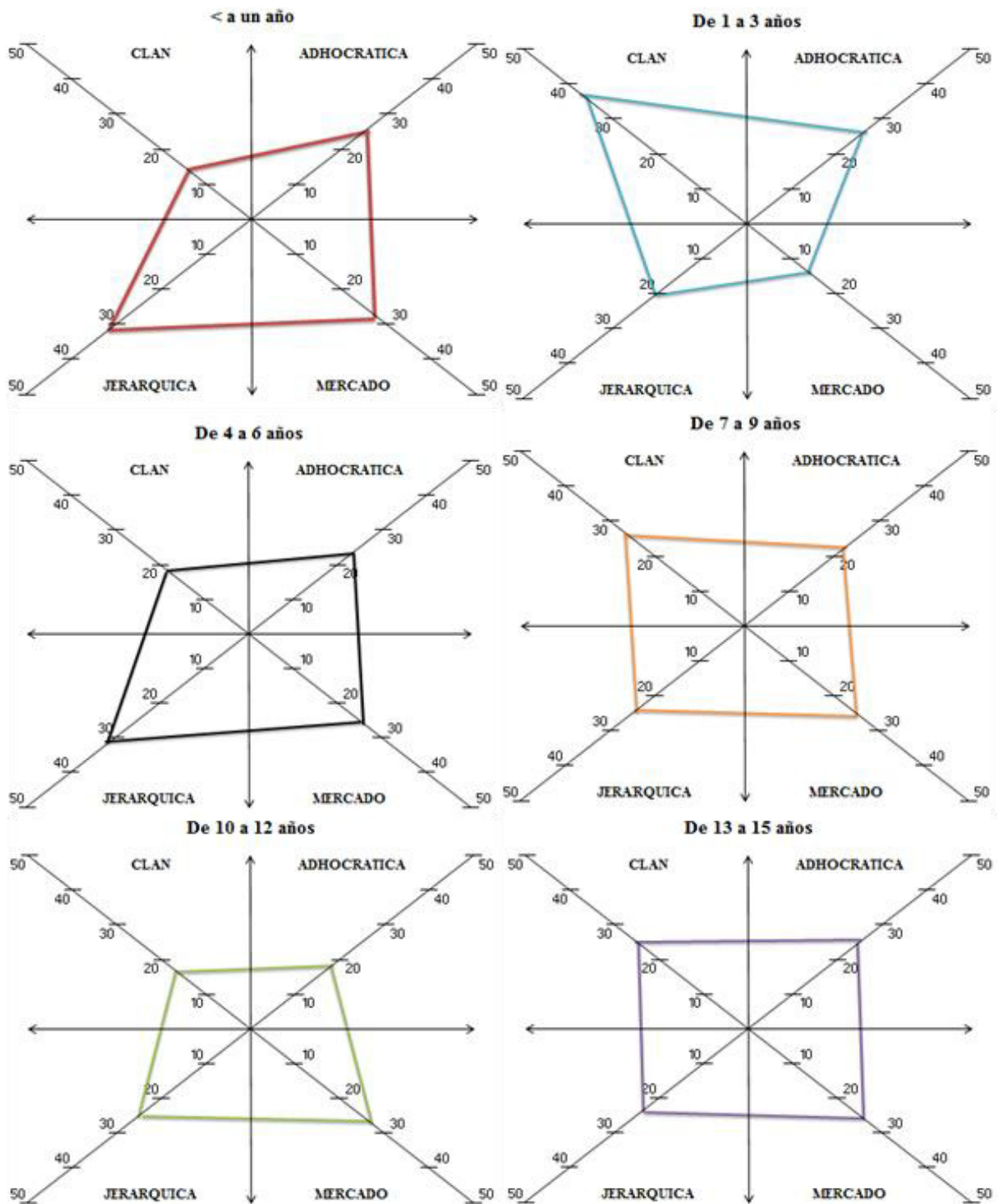


Figura 5. Percepción de la cultura actual de acuerdo a la antigüedad laboral de los colaboradores.

Tabla 15

*Prueba de Distribución Normal para la Percepción de la Cultura Actual en la Institución Educativa según la antigüedad laboral.*

Cultura actual	Antigüedad laboral	Kolmogórov-Smirnov		Shapiro-Wilk		Posee distribución normal		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico		gl	Sig.
Clan	< a un año				.683	6	.004	No
	de 1 a 3 años				.902	6	.389	Si
	de 4 a 6 años				.827	36	.000	No
	de 7 a 9 años				.905	24	.028	No
	de 10 a 12 años				.815	48	.000	No
	de 13 a 15 años	.175	102	.000				No
Adhocrática	< a un año				.701	6	.006	No
	de 1 a 3 años				.950	6	.737	Si
	de 4 a 6 años				.756	36	.000	No
	de 7 a 9 años				.908	24	.032	No
	de 10 a 12 años				.841	48	.000	No
	de 13 a 15 años	.207	102	.000				No
Mercado	< a un año				.805	6	.065	Si
	de 1 a 3 años				.908	6	.421	Si
	de 4 a 6 años				.923	36	.016	No
	de 7 a 9 años				.963	24	.491	Si
	de 10 a 12 años				.945	48	.026	No
	de 13 a 15 años	.152	102	.000				No
Jerárquica	< a un año				.912	6	.452	Si
	de 1 a 3 años				.876	6	.252	Si
	de 4 a 6 años				.879	36	.001	No
	de 7 a 9 años				.892	24	.015	No
	de 10 a 12 años				.938	48	.014	No
	de 13 a 15 años	.156	102	.000				No

Tabla 16

*Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis H3*

Tipo de cultura actual	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.	Se acepta homogeneidad de varianzas
Clan	8.879	5	216	.000	No
Adhocrática	5.708	5	216	.000	No
Mercado	2.753	5	216	.020	No
Jerárquica	1.202	5	216	.309	Si

La Tabla 16 muestra la homogeneidad de varianzas según antigüedad laboral de los trabajadores, donde no se acepta la homogeneidad.

Para validar la hipótesis  $H_{0e3}$ , se utilizó la prueba no paramétrica Kruskal-Wallis, con la finalidad de conocer si la percepción de cultura actual según el tiempo que llevan trabajando los colaboradores presenta diferencias significativas. De los resultados mostrados se determina que la hipótesis  $H_{0E3}$  se rechaza. La Tabla 17 muestra la validación de la hipótesis para cada componente cultural tomando como referencia el tiempo que llevan laborando los trabajadores.

Tabla 17

*Prueba de Kruskal-Wallis de la Hipótesis H3*

Medida	Cultura actual			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Chi-cuadrado	18.207	12	9	21.677
G1	5	5	5	5
Sig. asintótica	.003	.029	.092	.001

La Tabla 18 es un resumen de la contrastación de hipótesis H3, donde tres culturas se rechazan y solo una no se rechaza.

Tabla 18

*Contraste de la Hipótesis H3*

Cultura	Hipótesis Nula	
Clan	La percepción actual de la cultura Clan debido a la diferencia de antigüedad laboral de los colaboradores de la Institución Educativa no está alineada.	Rechazar
Adhocrática	La percepción actual de la cultura Adhocrática debido a la diferencia de antigüedad laboral de los colaboradores de la Institución Educativa no está alineada.	Rechazar
Mercado	La percepción actual de la cultura Mercado debido a la diferencia de antigüedad laboral de los colaboradores de la Institución Educativa no está alineada.	No Rechazar
Jerárquica	La percepción actual de la cultura Jerárquica debido a la diferencia de antigüedad laboral de los colaboradores de la Institución Educativa no está alineada.	Rechazar

Para validar donde se encuentran los mayores alineamientos de percepción de la cultura actual según la antigüedad laboral debido a las dimensiones que componen cada cultura, en el Apéndice G se aprecia que los mayores alineamientos se dan en los componentes Jerárquica y Mercado en sus dimensiones Características dominantes y Énfasis Estratégico.

Para el análisis de normalidad se utilizó el método Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, de acuerdo al tamaño de la muestra según antigüedad laboral, de los cuales se obtuvo niveles de significancia variables respecto a .05 (ver Tabla 15), lo que indica que solo 7 de los componentes culturales clasificados según antigüedad laboral poseen una distribución normal y los otros 17 no.

### 5.3.4. Análisis de la percepción de la cultura organizacional actual y deseada entre los participantes de la Institución Educativa (H0e4)

La hipótesis H<sub>0e4</sub>. La percepción de la cultura organizacional debido a la cultura actual y deseada de los colaboradores de la Institución Educativa no está alineada. Para responder esta hipótesis se evaluaron los niveles totales de cultura percibida.

Los alineamientos según las medias encontradas se encuentran descritas en la Tabla 19. Los resultados muestran que el componente cultural de mayor intensidad en el escenario actual es Jerárquica y en el deseado es el Clan.

Tabla 19

*Valores de media y desviación estándar para la percepción de la cultura actual y deseada en la institución educativa*

Medida	Cultura actual				Cultura deseada			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Media	22.42	23.64	26.49	27.45	30.65	28.40	22.30	18.65
Des.Est	13.545	12.513	12.622	15.182	13.289	11.387	10.427	8.998



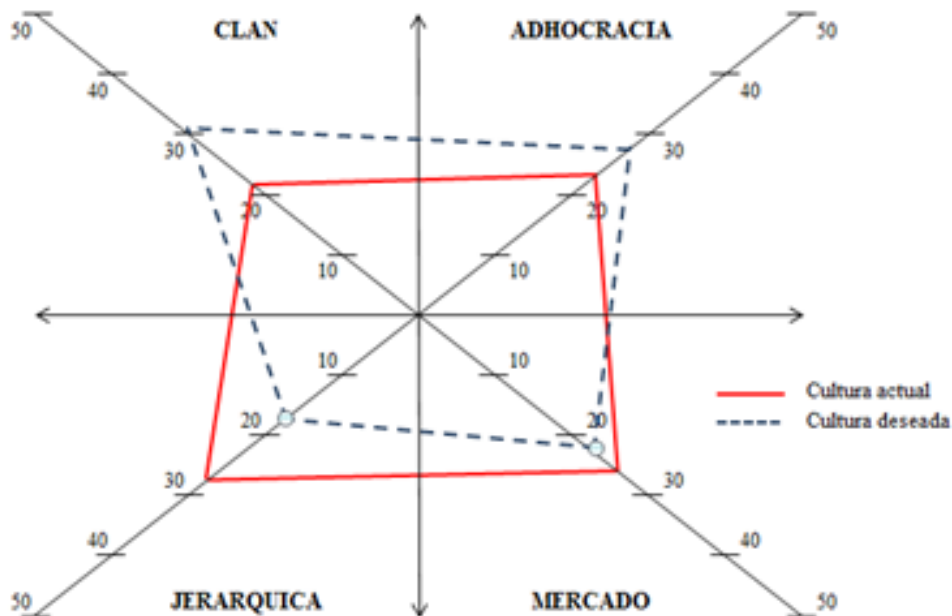


Figura 6. Percepción de la cultura actual y deseada

No obstante, al hacer la comparación de la percepción de cultura actual con la deseada, se aprecia que hay un incremento significativo en la cultura Clan, pasando a ser la cultura de mayor percepción en todas las muestras (Ver Figura 6), se aprecia un incremento de 8.23 puntos en la cultura clan y 4.76 en la cultura Adhocrática, también se observa la disminución de las medias de las demás culturas, en el caso de la cultura mercado se reduce en 4.19 puntos y en la cultura jerárquica en 8.80 puntos.

Finalmente, se utilizó la prueba no paramétrica para las muestras relacionadas de Wilcoxon, para determinar si las diferencias entre la percepción de la cultura actual y deseada, son significativas. Los resultados mostrados en la Tabla 20 indican que según los niveles de significancia existen diferencias significativas en la percepción de la cultura actual como en la deseada.

Tabla 20

*Prueba de Wilcoxon de la Hipótesis H4*

	Deseado Vs Actual			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Z	-5,682b	-4,782b	-3,301c	-7,006c
Sig. asintótica (bilateral)	.000	.000	.001	.000

Tabla 21

*Contraste de la Hipótesis H4*

Cultura	Hipótesis Nula	Condición
Clan	La percepción de la cultura Clan actual y deseada de los colaboradores de la Institución Educativa no está alineada.	Rechazar
Adhocrática	La percepción de la cultura Adhocrática actual y deseada de los colaboradores de la Institución Educativa no está alineada.	Rechazar
Mercado	La percepción de la cultura Mercado actual y deseada de los colaboradores de la Institución Educativa no está alineada.	Rechazar
Jerárquica	La percepción de la cultura Jerárquica actual y deseada de los colaboradores de la Institución Educativa no está alineada.	Rechazar

La Tabla 21 es un resumen de la contrastación de hipótesis H4, donde las cuatro culturas se rechazan.

### 5.3.5. Análisis de la percepción de la cultura organizacional en la Institución Educativa

La hipótesis general señala que la percepción de la cultura organizacional en la Institución Educativa no está alineada. Para responder esta hipótesis se evaluaron los resultados de todas las hipótesis específicas planteadas, en la situación actual.

En la Tabla 22 podemos ver que no se rechazan 2 de las 4 hipótesis nulas planteadas, así como también observamos que la hipótesis H3 y H4 se rechazan. Por ello, se decidió rechazar parcialmente la hipótesis general planteada para la investigación.

Tabla 22

#### *Resumen de la Validación de las Hipótesis Planteadas*

Hipótesis Nula	Condición
H1: No existe alineamiento en la percepción de la cultura Organizacional debido a la diferencia de género entre los miembros de la Institución Educativa	No Rechazar Hipótesis Nula
H2: No existe alineamiento en la percepción de la cultura Organizacional debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la Institución Educativa	No Rechazar Hipótesis Nula
H3: No existe alineamiento en la percepción de la cultura Organizacional debido a la antigüedad laboral de los participantes de la Institución Educativa	Rechazar Hipótesis Nula
H4: No existe alineamiento entre la percepción de la cultura Organizacional actual y la deseada, entre los participantes de la Institución Educativa	Rechazar Hipótesis Nula

## Capítulo VI: Discusión

### 6.1. Discusión de Resultados

La discusión de resultados de la investigación se realizó en función a los objetivos, hipótesis y antecedentes que se utilizaron. En primer lugar, la primera hipótesis es planteada señalando que la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los colaboradores de la Institución Educativa Esteban Sanabria Maravi de la ciudad de San Jerónimo no está alineada, la cual por medio del proceso estadístico al cual fue sometido, resulta que no se rechaza la hipótesis, por lo tanto se afirma que no existe alineamiento entre la percepción de cultura entre varones y mujeres; sobresaliendo la cultura jerárquica en la organización. Para la segunda hipótesis se plantea que la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de grados académicos de los colaboradores de la Institución Educativa Esteban Sanabria Maravi de la ciudad de San Jerónimo no está alineada, al igual que la anterior hipótesis, esta no se rechaza por lo tanto se afirma que no existe alineamiento entre las personas con diferentes grados académicos dentro de la institución, predominando también la cultura jerárquica. La tercera hipótesis, se plantea que la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de la antigüedad laboral de los colaboradores de la Institución Educativa Esteban Sanabria Maravi de la ciudad de San Jerónimo no está alineada, a diferencia de las hipótesis anteriores, esta es rechazada, por lo cual si hay alineamiento de percepción y se inclina a sobresalir la cultura jerárquica. Por último, la cuarta hipótesis indica que la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de la cultura actual y deseada de los colaboradores de la Institución Educativa Esteban Sanabria Maravi de la ciudad de San Jerónimo no está alineada, esta es rechazada, por lo tanto, si se da un alineamiento de percepción de cultura; para la cultura actual predomina la cultura jerárquica y para la cultura deseada, predomina la cultura clan

Tomando en consideración los resultados obtenidos, se realizó un análisis y comparación con los antecedentes utilizados, en los cuales en la tesis de Rodríguez y Latorre (2011), pese a que el rubro no sea la misma tienen como finalidad identificar y conocer que cultura predomina en la actualidad y cuál es la deseada, en esta investigación resalta la cultura mercado como actual y la cultura clan como deseada, dejando de lado a la cultura jerárquica, y adhocrática; así mismo se le dan un valor significativo al papel que toman los líderes en función a la cultura que predomina, ya que depende de ellos el alineamiento hacia la cultura que mejor le convenga a la organización, por lo que, como ya se planteó en la investigación que se realizó la institución educativa está enmarcando bajo los lineamientos de la gestiones de educación estatal en la que al ser parte del programa JEC, se busca que la organización se dirija hacia la cultura mercado, lo cual no se está dando en la investigación ya que se evidencia que predomina la jerárquica, esto debe de ser tomado en consideración para potencializar el gran papel que toma el liderazgo para poder guiar la gestión en una organización.

En relación a la investigación de Sánchez (2017), es aplicada en el sector de educación, pero se enfoca en la de instituciones superiores, buscando analizar la percepción sobre la cultura con la finalidad de mejorar la toma de decisiones. Es preciso resaltar que en esta investigación se encuentra que es posible que existan sub culturas dentro de una misma, sin embargo, predomina la de tipo clan. Al igual que el antecedente ya mencionado se considera que según las variables analizadas en la investigación también se encuentran sub culturas ya que es posible indicar que en su totalidad predomina una sola, es válido señalar que puede estar alineada hacia una cultura, pero no es la definitiva ni necesariamente la mejor para la organización.

Por último, en la investigación de Álvarez, Aylas, Villafana y Villafuerte (2017), al igual que la investigación que se realizó consideran las variables geográfico, genero, edad, antigüedad laboral y área funcional; sin embargo, el rubro no es mismo, pese a esto buscan también identificar las diferencias de percepción entre las diversas variables planteadas, según

sus resultados en la gran parte de variables, predominan como cultura actual la de tipo mercado y como como cultura deseada la de tipo clan. La semejanza del antecedente con la investigación es que ambas consideran tener una cultura de tipo clan, por lo que se debe de dar la importancia necesaria ya que, pese a que el rubro de la organización debe de enfocarse a algún tipo de cultura en específico, la cultura clan es muy importante porque permite direccionar el logro de los objetivos bajo un ambiente agradable, con colaboradores comprometidos y trabajando en equipo con fines en común.

## Conclusiones

1. El objetivo general de la investigación fue identificar si existe alineamiento en la percepción de la cultura organizacional en la II.EE Esteban Sanabria Maravi, el resultado refiere que no existe alineamiento respecto a la percepción de la cultura organizacional según: (a) Género, (b) Nivel de Instrucción, y (c) Antigüedad Laboral, y si existe alineamiento en: (a) cultura actual, y (b) deseada; asimismo en esta II.EE. coexisten las cuatro herramientas de cultura organizacional: (a) Clan, (b) Adhocrático, (c) Mercado, y (d) Jerárquico. Y la cultura que predomina en dicha II.EE es el de Mercado. El no alineamiento puede generar controversias en la toma de decisiones, acuerdos dentro de la II.EE, en tal caso la directora debe tomar acciones para obtener mejores resultados de los colaboradores para la mejora de la cultura de la II.EE.
2. En cuanto a identificar si existe alineamiento de percepción de la cultura organizacional respecto al género, se percibe que en ambos géneros la cultura Mercado es el que prevalece, asimismo respecto al análisis más detallado con base a las dimensiones, se percibe que en el género masculino donde prevalece la cultura Clan, la dimensión más fuerte son características dominantes que determina la organización es una gran familia, mientras que en el género femenino en el que prevalece Mercado, la dimensión con mayor puntaje enfatiza en acciones competitivas y logros ya que según los análisis realizados de acuerdo a la percepción de cultura organizacional el género masculino se inclina más a la cultura Clan y el género femenino se inclina a la cultura mercado, es por ello que no llegan a un buen alineamiento y esto puede diferir en la toma de decisiones o acuerdos institucionales.

3. Respecto a identificar si existen alineamientos de percepción en base a los distintos grados académicos, el análisis realizado identificó que analizando los cuatro componentes de cultura que se encuentran presentes se observó que los colaboradores que tienen el nivel de instrucción Bachiller y Magister tienen inclinación hacia la cultura Mercado, enfocado en lo externo con objetivos claros hacia los resultados en el caso de los participantes que tienen nivel de instrucción Superior y Doctorado tienen mayor inclinación por cultura Jerárquica ordenada con procedimientos, reglas y enfocados al control interno, mientras que en el caso de los participantes que tienen nivel académico Secundario la cultura que se presenta con mayor intensidad es la Adhocrática, cultura que se caracteriza por las innovaciones y adaptabilidad a los cambios externos, estos resultados podrían derivarse del nivel de conocimiento que se obtienen en estos niveles académicos, siendo un pensamiento orientado a un área específica de la carrera o al contexto laboral con respecto a los niveles de Bachiller y Magister, por el contrario los niveles de Superior y Doctorado se valora el método y por lo tanto el procedimiento, siendo incluso en el Doctorado un pensamiento mucho más crítico y por último el nivel de instrucción Secundario en el que aún no han generado este tipo de pensamiento. El no alineamiento puede generar conflictos, ya que observamos que los de grado de instrucción de Bachiller y Maestría se inclinan por una cultura Mercado, por otro lugar los de grado de instrucción Superior y Doctorado se inclinan por la cultura Jerárquica y los de grado de instrucción Secundario se inclinan por la cultura Adhocrática, por ende, no existe un buen alineamiento en lo que consiste el grado de instrucción dentro de la I.IEE. este no alineamiento respecto al grado de instrucción de los colaboradores puede interferir en el logro de los resultados u objetivos de la mencionada institución.



4. Respecto a identificar si existen alineamientos de percepción debido a la antigüedad laboral, se determinó que no existen alineamientos. Asimismo, de las muestras analizadas se percibe que solo los colaboradores con tiempo de trabajo de uno a cuatro años tienen una mayor percepción de cultura enfocada en el componente Adhocrático, en los otros casos el componente Mercado es el que muestra mayor intensidad. Estos resultados transportan a la cultura de la organización y su ciclo de vida, a largo plazo esta cultura tiende a cambiar primero a ser Jerárquico para llegar a ser una cultura enfocada en resultados (Mercado). El no alineamiento puede generar conflictos dentro de la II.EE, ya que los colaboradores que están poco tiempo dentro de dicha institución tienen una mayor percepción de la cultura Adhocrática y los que vienen laborando más años, tienen el enfoque de la cultura Mercado y es por eso que no hay un buen alineamiento. Por ende, la directora de la II.EE debe alinear a sus colaboradores a un solo componente respecto a la cultura, para así crear un mejor ambiente laboral.
5. Respecto a identificar si existen alineamientos de percepción de la cultura organizacional actual y deseada, los resultados mostrados indican que según los niveles de significancia existen alteraciones significativas en la percepción de la cultura actual como en la deseada, por lo que la percepción de la cultura organizacional si es alterado respecto a la cultura actual y cultura deseada, respecto a las medias, muestran que el componente cultural de mayor intensidad en el escenario actual es Mercado, componente dinámico, adaptable y orientado a resultados y en el deseado es el Clan, componente cultural enfocado en lo interno de la organización que desea una cultura paternal del tipo familiar basada en el compromiso de quienes conforman la organización para con la organización misma y con sus colaboradores. El no alineamiento puede generar conflictos respecto a la percepción de la cultura actual respecto a la cultura deseada ya que no se llega a un solo acuerdo para manejar una

buena cultura dentro de la II.EE. y también para la toma de decisiones dentro de la II.EE.

## Recomendaciones

1. La directora de la II.EE debe tomar en cuenta que la herramienta cultural predominante deseado de la organización a la que pertenece es el Clan, por lo que el deseo de ser una familia y tener un líder es necesario para ello, por otro lado, el cumplimiento de los objetivos propuestos por el JEC, se basan en un componente predominante cultural Mercado. La investigación realizada pretende identificar las diferencias de percepción que tienen los colaboradores sobre la cultura organizacional de su institución educativa, no pretende calificar, ni valorar la cultura de su organización.
2. Se recomienda perseverar en la existencia de alineamiento de percepción respecto al género trabajando sobre la dimensión de unión de la organización en el cuadrante del Clan, para generar un clima de lealtad y confianza mutua entre los participantes, así como el compromiso con la II.EE, asimismo sobre la dimensión características dominantes del cuadrante Jerárquico, revisar los procesos y estructuras formales. La técnica es el favorecer la libertad, autonomía, auto motivación y autocontrol en todo el personal que labora dentro la institución educativa, cuando el sistema educativo y la cultura organizacional son abiertos, permisivos y libres, se requiere de un gran liderazgo que refuerce y reconozca continua y cotidianamente las actitudes, conductas y valores de la cultura organizacional.
3. Se recomienda permitir el alineamiento de las percepciones de los colaboradores respecto a la variable grado académico, trabajando en las dimensiones: Estilo Gerencial y Unión de la Organización; en el cuadrante Jerárquico, revisando las políticas y reglas formales, así como valorando la estabilidad de las relaciones interpersonales, por otro lado, es necesario mejorar la apertura a conseguir nuevos recursos y nuevos retos todo ello permitirá mejorar la dimensión. Énfasis estratégico en el cuadrante Adhocrático.

4. Se recomienda gestionar los procesos de integración al personal nuevo con apoyo del personal que tiene una antigüedad en la organización, esto permitirá un ambiente familiar, para ello la organización deberá evaluar la posibilidad de que sus colaboradores tomen sus propios riesgos, respetando las políticas y las reglas formales esto en mérito a las dimensiones. Estilo gerencial y unión de la organización, la cultura que se maneja dentro de la institución es la cultura clan que se maneja el tipo de liderazgo de mentor, facilitador y padre, los criterios de efectividad que se maneja dentro de la cultura clan es la cohesión, desarrollo de recursos humanos, y la teoría gerencial que se utiliza dentro de la cultura clan es el fomento de la participación y compromiso.
5. A partir de los resultados obtenidos en cuanto a la Percepción de la Cultura Organizacional , no hay alineamiento en la I.IEE Esteban Sanabria Maravi, la directora de mencionada institución educativa debe iniciar el proceso de gestión de cambio, uno de los objetivos más importantes del modelo JEC (Jornada Escolar Completa), La institución debe realizar un plan de capacitación por separado respecto a los niveles de instrucción , que es la variable donde se halló diferencias significativas, para ello debe comprometer a los colaboradores de la institución , con el único objetivo de interiorizar sobre el cuadrante Cultural, que debe predominar en la toma de decisiones debe ser el cuadrante Cultural Mercado.

### **Sugerencias**

1. Se sugiere que la medición de la cultura organizacional en instituciones educativas de la localidad sea de forma periódica con la finalidad de que la institución investigada, gestione evaluaciones y proponga cambios y mejoras.
2. Se sugiere que para futuras investigaciones sobre el tema de cultura organizacional se considere variables demográficas como: (a): nivel socio- económico (b): nivel socio-cultural, entre otras variables que el investigador considere óptimo para su investigación.
3. Los futuros investigadores que tengan el interés sobre el tema de cultura organizacional deben realizar una investigación cualitativa - cuantitativa, para considerar si el plan estratégico de la organización se encuentra alineado a lo que perciben los colaboradores respecto a su cultura organizacional.

## Referencias

- Adeyoyin, S. (2006). Managing the Library's Corporate Culture for Organizational Efficiency, Productivity and Enhanced Service. *Library Philosophy and Practice*, 8(2), 5. Recuperado de: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1075&context=libphilprac>
- Álvarez, M., Aylas, F., Villafana, L. & Villafuerte, L. (2017). Cultura empresarial en una muestra del sector agroindustrial en Arequipa, Ica y La Libertad. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8433>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. 6a ed. Venezuela. Editorial Episteme, C.A.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. 3a ed. Colombia: Pearson Educación
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). Diagnosticando y cambiando la cultura organizacional. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2011). Diagnosing and changing organizational culture (revised Ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Concepto Jurídico (2018). Antigüedad Laboral. Recuperado de <https://definicionlegal.blogspot.com/2015/09/antiguedad-laboral.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D. F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Dávila, C. (1985). *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico*. Bogotá-Colombia. Editorial: McGrawHil
- Gallegos, A (2012). Estudio de la influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal docente de cuatro escuelas del valle de los Chillos del distrito metropolitano de Quito. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/5483>

- García, M., Hernández, R., Vargas, B. & Cuevas, H. (2012), Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. *Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya*, 2, 9-29. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/282353614>
- Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5a ed. México: McGraw - Hill /Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Jornada escolar completa. (14 de diciembre de 2014). Objetivos. Recuperado de <http://jec.perueduca.pe/?p=1>
- Lara, E. (2013). *Fundamentos de Investigación. Un enfoque por competencias*. 2a Ed. Mexico. Editorial: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V
- Llinás, R. & Rojas, C. (2017). *Estadística descriptiva y distribuciones de probabilidad*. 13a ed. Colombia. Editorial Universidad del Norte
- Mayor, A. (1985). Ética, trabajo y productividad en Antioquia. *Revista Colombiana de Sociología*, 3 (1), 79-84. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/recs/article/view/8645/9289>
- Munduate, K. (1997). *Psicología social de la organización*. Madrid - España. Editorial: Pirámide
- Ogbonna, E. & Wilkinson, B. (1990). Corporate strategy and corporate culture: the management of change in the UK supermarket industry. 10-14.
- Pérez, Naranjo & Roque (2009). La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Tecnología en Marcha*, 22 (3), 56-64. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4835835.pdf>
- Robbins y Judge (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13° Ed. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

- Rodríguez, N., y Latorre, V., (2011). Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena. *Revista de la Construcción*, 10(3), 64-74. Recuperado de [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-915X2011000300007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-915X2011000300007&script=sci_arttext)
- Sánchez, M. (2017). Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en instituciones de educación superior del sur de Sonora. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 8(1), 61-71. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449852109006>
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizacional analysis, *Administrative Science Quarterly*, No. 28.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. 4a ed. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Triola, M. (2004). *Probabilidad y Estadística*. 9a ed. México. Editorial: Pearson Educación
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Londres. Inglaterra.



## Apéndice A

### ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI) INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

La presente encuesta tiene como único objetivo conocer las percepciones que los trabajadores tienen sobre su organización como un todo.

Es anónima y voluntaria. Solamente se piden algunos datos de su puesto con fines estadísticos.

Los resultados servirán para hacer un diagnóstico sobre ciertas características de la cultura organizacional de su organización.

Importante

No ponga su nombre ni firme, la encuesta es anónima.

Usted encontrará grupos de cuatro afirmaciones cada uno identificadas con una letra y un número. Por ejemplo 1.A, 1.B, 1.C, 1.D

Lea cuidadosamente las cuatro afirmaciones y piense que tan frecuentemente ellas ocurren en su organización, luego reparta 100 puntos entre las cuatro dependiendo de la frecuencia con la que usted siente que ocurren en su organización.

Lógicamente a mayor frecuencia usted le asignará mayor puntaje.

Por ejemplo, podría quedar así:

Ejemplo:

		Actual	
<b>1</b>			
1.A	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que ...	30	} Tienen que sumar 100
1.B	Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus ...	15	
1.C	Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que ...	50	
1.D	Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente ...	5	
		<b>100</b>	
O así:			
<b>2</b>			
2.A	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que ...	0	} Tienen que sumar 100
2.B	Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus ...	70	
2.C	Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que ...	15	
2.D	Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente ...	15	
		<b>100</b>	
O así:			
<b>3</b>			
3.A	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que ...	0	} Tienen que sumar 100
3.B	Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus ...	75	
3.C	Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que ...	0	

3.D	Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente ...	25
		100

Usted puede ponerle el puntaje que le parezca a cada una con tal que sumen 100 y que cumplan con reflejar las frecuencias con la que ocurren.

Luego de haber completado para 1.A, 1.B, 1.C, y 1.D, hágalo para los restantes grupos. O sea, para 2.A, 2.B, 2.C, 2.D, y luego para 3.A, 3.B, 3.C, 3.D, etc.

Recuerde considerar cómo es la realidad "Actual" y no en cómo usted quisiera que fuera. Luego siga las instrucciones del encuestador.

Al final por favor indique el área en la que trabaja y la cantidad de años que lleva trabajando en esta organización

Piense desde el punto de vista de su empresa como un todo, no desde el punto de vista únicamente de su área de trabajo.

Califique a su empresa en su estado actual "Ahora" que está en la columna de color gris. Recuerde que tiene repartir 100 puntos entre las cuatro afirmaciones.

Cuando termine de calificar todas las afirmaciones de la columna gris espere las indicaciones del encuestador.

1	Características dominantes	Actual	Deseada
A	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que comparte mucho de sí misma con los demás.		
B	Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos e innovar		
C	Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que el trabajo se haga. La gente es muy competitiva y orientada a los logros.		
D	Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan todo lo que la gente hace.		
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

2	Liderazgo en mi organización	Actual	Deseada
A	En mi organización se le considera líder al que guía, enseña y facilita la labor de los demás.		
B	En mi organización se le considera líder al que busca la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos en el negocio		
C	En mi organización se le considera líder al que está orientado a resultados, al que por encima de todo busca el logro de las metas.		
D	En mi organización se le considera líder al que es eficiente en la coordinación de la organización, al que logra que todo funcione de manera eficaz y fluida.		
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

3	Estilo gerencial	Actual	Deseada
A	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación		
B	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por dejar que la gente tome riesgos, por la innovación, la libertad y la originalidad		
C	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la competitividad agresiva, los grandes retos y logros.		
D	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la conformidad, porque todo sea predecible y por la estabilidad en las relaciones interpersonales.		
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

4	Unión en la organización	Actual	Deseada
A	Lo que une a mi organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.		

B	Lo que une a mi organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar siempre en lo más avanzado, en la cresta de la ola.		
C	Lo que une a mi organización es el énfasis en el cumplimiento y logro de las metas.		
D	Lo que une a mi organización son las políticas y reglas formales. En ese sentido mantener una organización que trabaja sin sorpresas es importante.		
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

<b>5 Énfasis estratégico</b>		<b>Actual</b>	<b>Deseada</b>
A	Mi organización enfatiza el desarrollo humano. Están siempre presentes una gran confianza, apertura y participación.		
B	Mi organización enfatiza el conseguir nuevos recursos y plantearse nuevos retos. Se valora el intentar nuevas cosas y pensar en nuevas oportunidades		
C	Mi organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Lo que domina es el alcanzar objetivos ambiciosos y ganar en el mercado.		
D	Mi organización enfatiza la continuidad y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y las operaciones sin sorpresas.		
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

<b>6 Criterio para el éxito</b>		<b>Actual</b>	<b>Deseada</b>
A	Mi organización define como "éxito" el lograr el desarrollo de sus recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por su gente.		
B	Mi organización define como "éxito" el tener productos únicos y más novedosos. En ser un líder en productos y en innovación.		
C	Mi organización define como "éxito" la penetración en el mercado y el sobrepasar en resultados a la competencia. En ser los líderes del mercado.		
D	Mi organización define como "éxito" el lograr eficiencia. Es clave la entrega oportuna de los bienes y servicios, la adecuada programación de los trabajos y los bajos costos para lograrlos.		
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

**Datos adicionales**

**Género**       M       F

**Edad**      \_\_\_\_\_

**Años de servicio en la institución**     1 a 4 años     5 a 9 años     10 a 14 años     Más de 15 años

**Grado académico actual**     Sin Grado     Técnico     Bachiller     Magister     Doctor

**¿Tiene personal bajo su mando?**     Sí       No

## Apéndice B

### Consentimiento Informado para Analizar y Aplicar la Cultura Organizacional

Por la presente, acepto participar voluntariamente en este trabajo, conducida por un grupo de Bachilleres de la Carrera de Administración de la Universidad Continental, a fin de complementar su investigación en la empresa que yo represento.

He sido informado(a) de que el objetivo de este trabajo es diagnosticar y analizar la cultura de la empresa, proponiendo estrategias para su mejora. Asimismo, me han indicado también que tendré proporcionar tiempo e información necesaria o asignar un responsable para cumplir dicho objetivo.

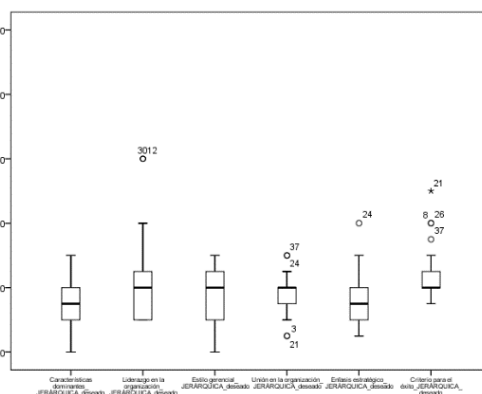
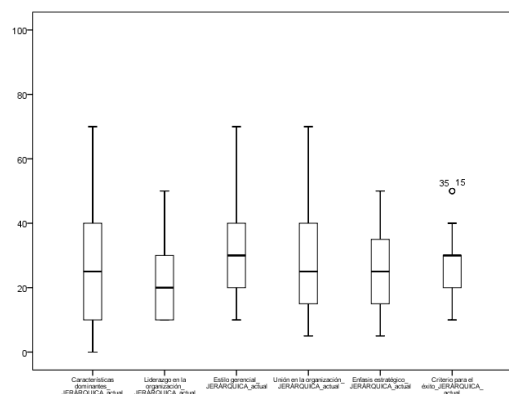
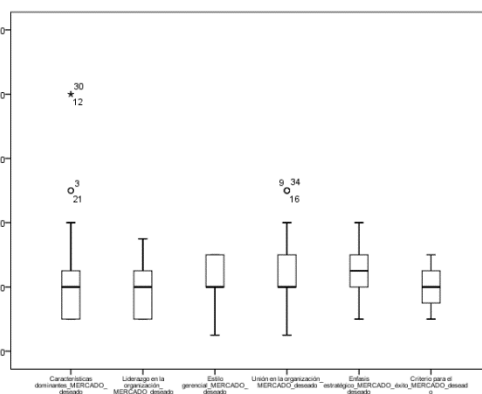
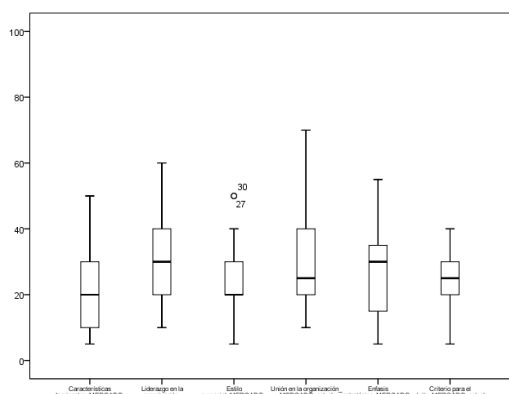
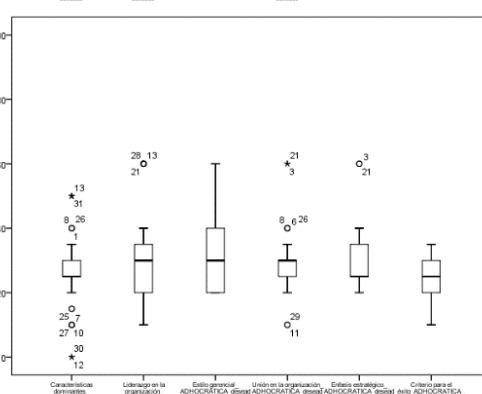
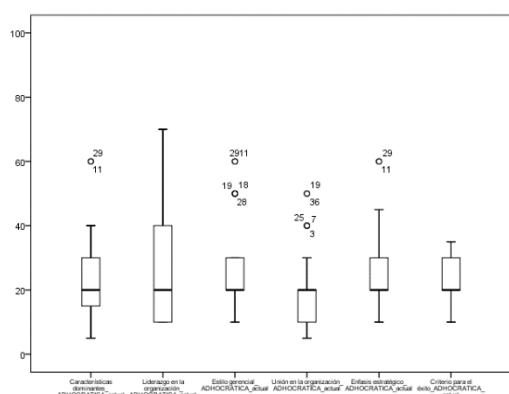
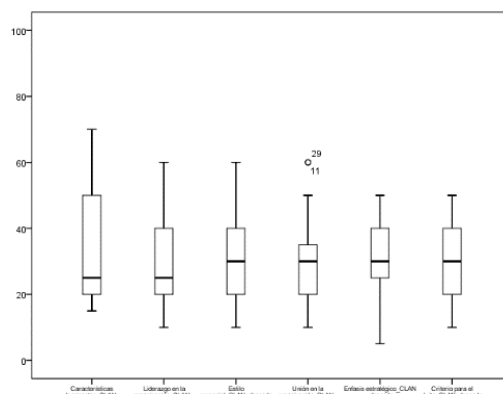
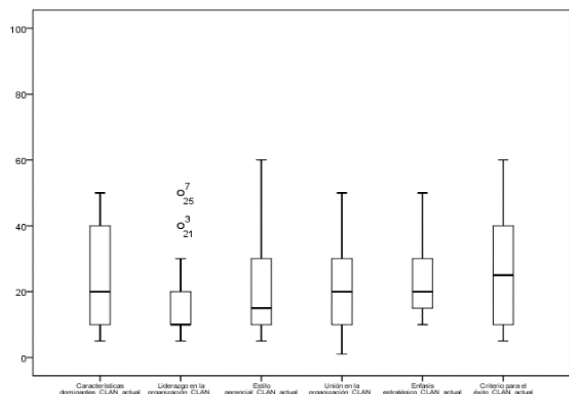
Entiendo que la información que yo proporcione en este trabajo es estrictamente con fines académicos y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este trabajo sin mi consentimiento.

Nombre de la II.EE:	
Nombre del participante:	
Firma del participante:	
Área de Trabajo:	

Huancayo \_\_\_\_\_, 2017

### Apéndice C

## Diagrama de Cajas y Bigotes para la Percepción de Cultura Actual y Deseada



## Apéndice D

### Matriz de Correlación para los 24 Factores de Estudio

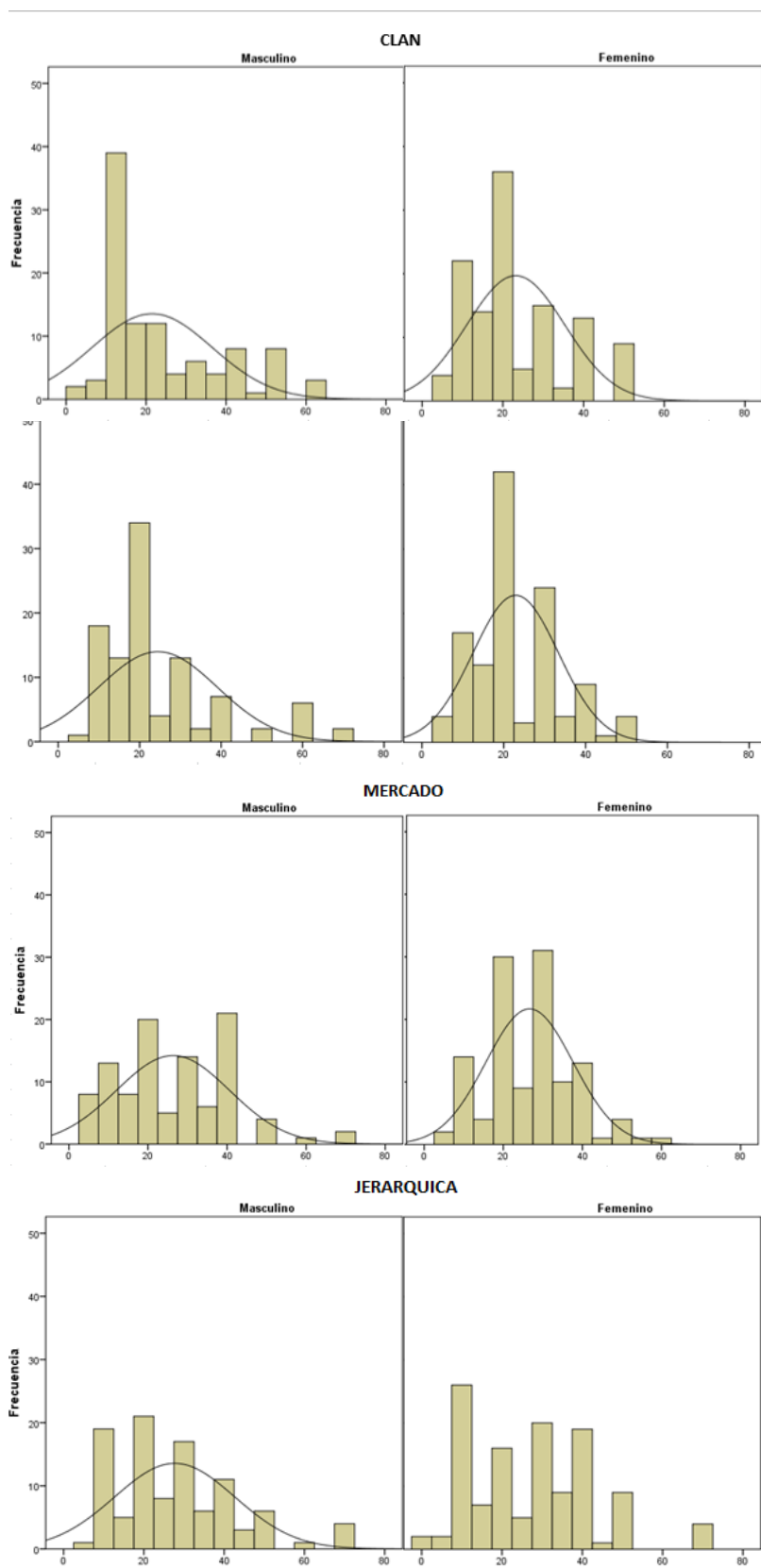
relación	1_Actual	2_Actual	3_Actual	4_Actual	5_Actual	6_Actual	1_Actual	2_Actual	3_Actual	4_Actual	5_Actual	6_Actual	1_Actual	2_Actual	3_Actual	4_Actual	5_Actual	6_Actual	1_Actual	2_Actual	3_Actual	4_Actual	5_Actual	6_Actual
1_Actual	.000	126	194	333	465	.006	130	213	340	466	087	231	.293	.183	.197	.262	.306	.119	.615	.198	.323	.414	.145	.022
2_Actual	126	.000	381	467	618	414	254	.182	.260	350	235	.236	.037	.401	072	.397	.306	.345	.229	.332	.148	.341	.419	.088
3_Actual	194	381	.000	344	390	352	163	198	.169	015	144	.302	312	.359	.400	.140	.409	.172	.448	.255	.404	.209	.029	.125
4_Actual	333	467	344	.000	671	419	091	.018	.138	060	.108	.316	.096	.247	118	.525	.233	.273	.236	.180	.261	.518	.204	.112
5_Actual	465	618	390	671	.000	333	189	.106	.082	360	.014	.249	.067	.321	070	.481	.326	.253	.413	.149	.314	.465	.471	.058
6_Actual	.006	414	352	419	333	.000	423	291	078	.115	417	.172	.246	.680	.154	.289	.496	.642	.103	.112	.256	.058	.157	.622
1_Actual	130	254	163	091	189	423	.000	680	698	243	712	.043	.238	.475	.248	068	.446	.459	.573	.594	.578	.314	.381	.111
2_Actual	213	.182	198	.018	.106	291	680	.000	738	072	574	045	.288	.437	.538	204	.400	.394	.397	.607	.426	.209	.047	.050
3_Actual	340	.260	.169	.138	.082	078	698	738	.000	281	593	221	.415	.133	.247	199	.333	.222	.417	.501	.566	.243	.158	.033
4_Actual	466	350	015	060	360	.115	243	072	281	.000	173	212	.162	036	125	.278	.175	041	.385	.425	.359	.527	.283	.012
5_Actual	087	235	144	.108	.014	417	712	574	593	173	.000	055	.472	.406	.408	.028	.573	.443	.206	.516	.348	002	.357	.177
6_Actual	231	.236	.302	.316	.249	.172	.043	045	221	212	055	.000	.072	.075	.144	.185	.019	.087	.093	.223	170	300	175	.292
1_Actual	.293	.037	312	.096	.067	.246	.238	.288	.415	.162	.472	.072	.000	027	211	369	367	213	.292	340	.055	.112	127	171
2_Actual	.183	.401	.359	.247	.321	.680	.475	.437	.133	036	.406	.075	027	.000	352	227	546	689	416	.009	161	009	082	310
3_Actual	.197	072	.400	118	070	.154	.248	.538	.247	125	.408	.144	211	352	.000	015	383	181	162	249	.192	.210	.068	123
4_Actual	.262	.397	.140	.525	.481	.289	068	204	199	.278	.028	.185	369	227	015	.000	360	036	.095	.078	.070	.172	043	455
5_Actual	.306	.306	.409	.233	.326	.496	.446	.400	.333	.175	.573	.019	367	546	383	360	.000	591	264	257	360	032	.237	125
6_Actual	.119	.345	.172	.273	.253	.642	.459	.394	.222	041	.443	.087	213	689	181	036	591	.000	238	162	210	192	014	.015
1_Actual	.615	.229	.448	.236	.413	.103	.573	.397	.417	.385	.206	.093	.292	416	162	.095	264	238	.000	298	636	572	264	.026
2_Actual	.198	.332	.255	.180	.149	.112	.594	.607	.501	.425	.516	223	340	.009	249	.078	257	162	298	.000	481	535	356	.133
3_Actual	.323	.148	.404	.261	.314	.256	.578	.426	.566	.359	.348	170	.055	161	.192	.070	360	210	636	481	.000	556	218	044
4_Actual	.414	.341	.209	.518	.465	.058	.314	.209	.243	.527	002	300	.112	009	.210	.172	032	192	572	535	556	.000	353	.277
5_Actual	.145	.419	.029	.204	.471	.157	.381	.047	.158	.283	.357	175	127	082	.068	043	.237	014	264	356	218	353	.000	089
6_Actual	.022	.088	.125	.112	.058	.622	.111	.050	.033	.012	.177	.292	171	310	123	455	125	.015	.026	.133	044	.277	089	.000

a. Determinante = ,000

b. Esta matriz no es cierta positiva

## Apéndice E

### Distribución de Frecuencias para la Percepción de la Cultura Actual, según Género



## Apéndice F

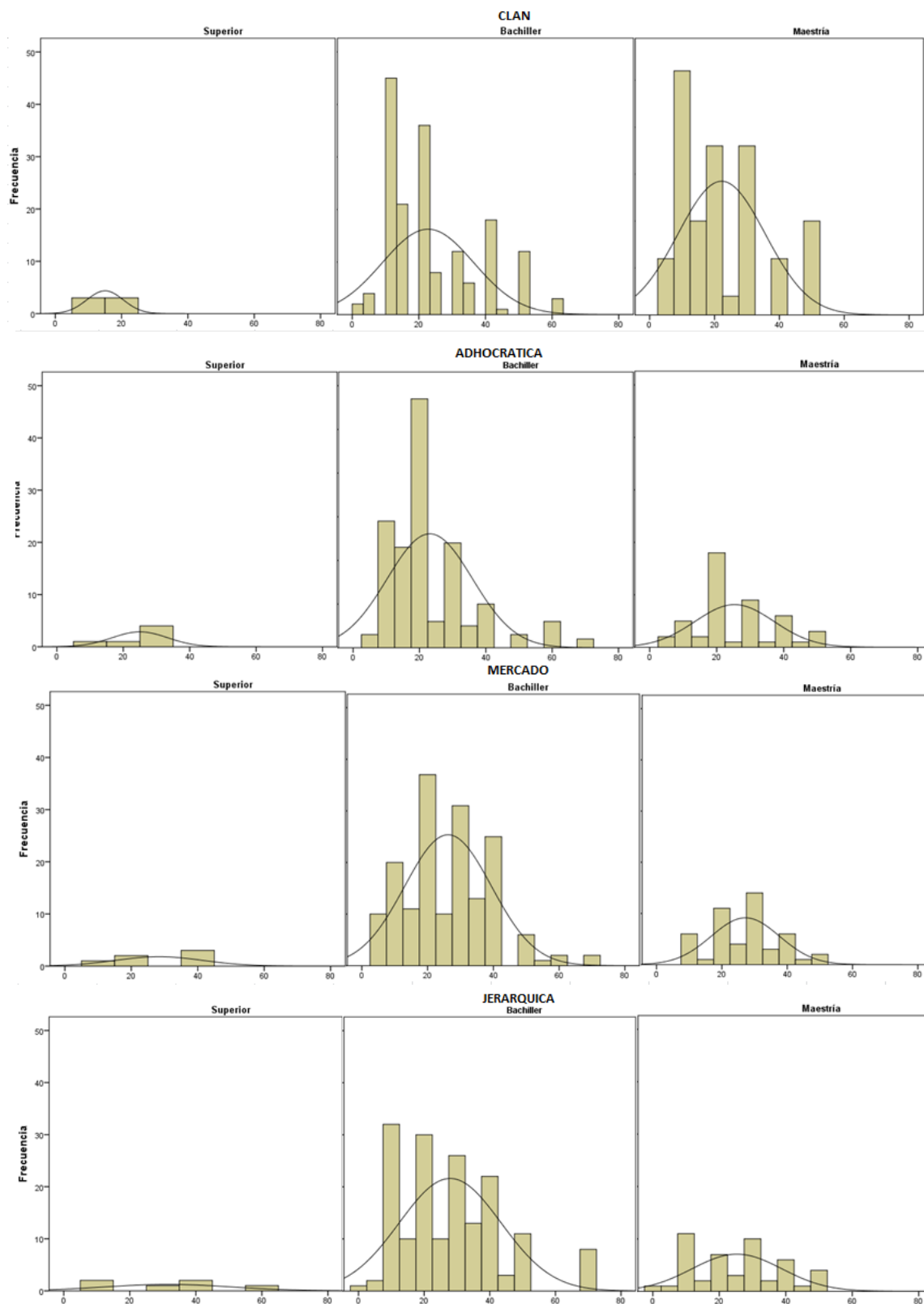
### Dimensiones de los Componentes por Cultura Actual según Género

Dimensión de la cultura	Genero	Medida	Cultura actual			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	Masculino	Media	20.00	24.12	24.12	31.76
		Desv. Est.	15.309	15.636	15.024	19.601
	Femenino	Media	26.75	21.50	23.50	28.25
		Desv. Est.	14.168	10.650	12.365	21.720
Liderazgo en la organización	Masculino	Media	16.47	30.29	31.18	22.06
		Desv. Est.	11.827	18.748	12.566	12.127
	Femenino	Media	19.25	23.00	31.25	26.50
		Desv. Est.	12.594	12.074	11.571	14.877
Estilo gerencial	Masculino	Media	23.82	24.71	19.41	32.06
		Desv. Est.	16.253	15.759	11.843	16.961
	Femenino	Media	18.50	25.50	27.00	29.00
		Desv. Est.	9.611	12.237	10.438	14.105
Unión en la organización	Masculino	Media	21.00	17.53	33.53	27.94
		Desv. Est.	16.733	11.424	17.479	16.014
	Femenino	Media	26.00	21.00	25.75	27.25
		Desv. Est.	13.534	11.765	9.072	16.973
Énfasis estratégico	Masculino	Media	20.59	27.94	25.59	25.88
		Desv. Est.	11.023	14.690	13.906	10.493
	Femenino	Media	24.50	22.75	27.50	25.25
		Desv. Est.	9.305	8.807	12.618	13.715
Criterio para el éxito	Masculino	Media	27.06	22.35	24.12	26.47
		Desv. Est.	17.771	6.403	11.352	12.595
	Femenino	Media	24.25	23.75	24.75	27.25
		Desv. Est.	11.840	7.048	9.386	10.321



## Apéndice G

### Distribución de frecuencias para la Percepción de la Cultura Actual, según Grado académico



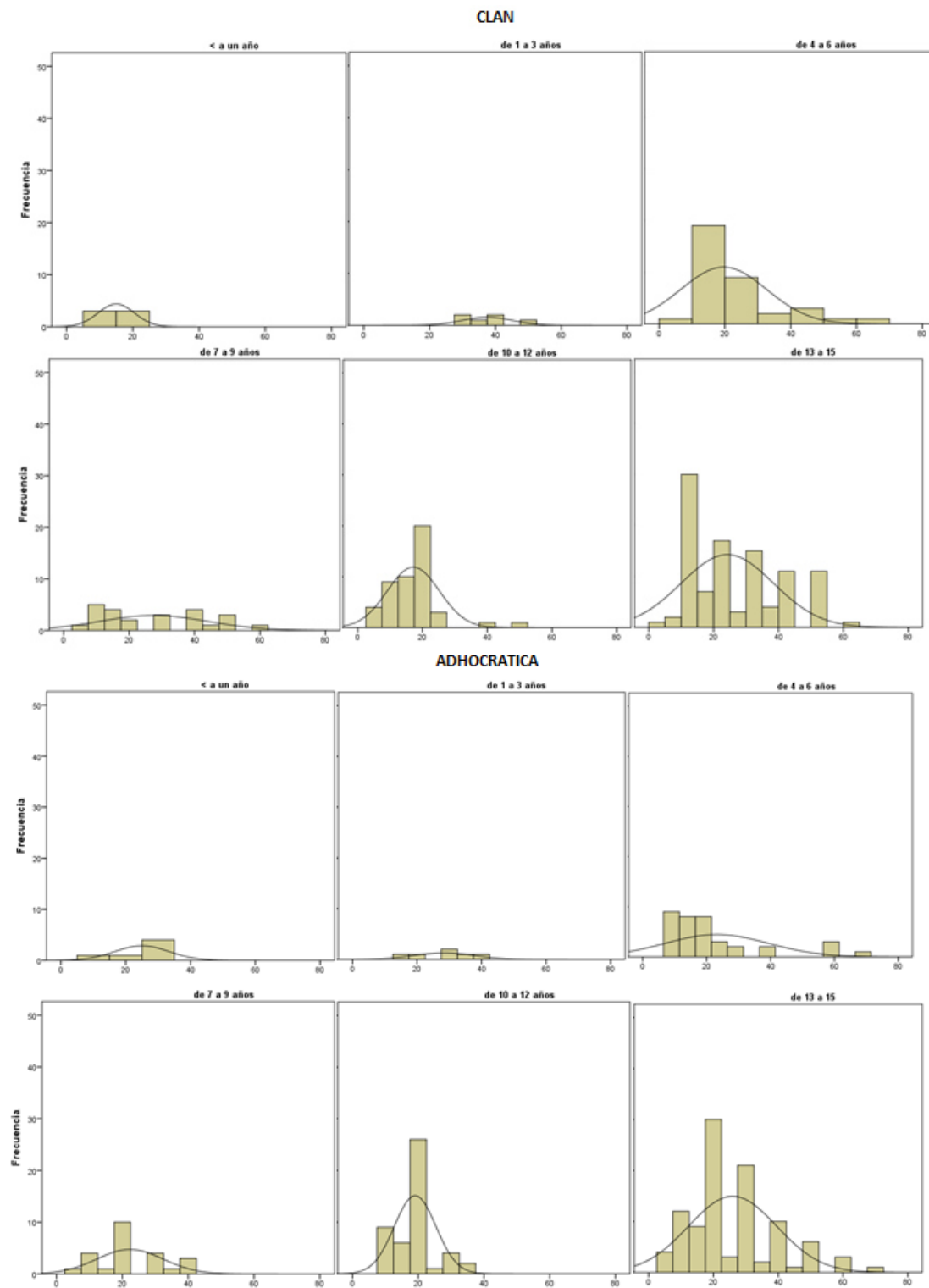
## Apéndice H

### Dimensiones de los Componentes por Cultura Actual según grado académico

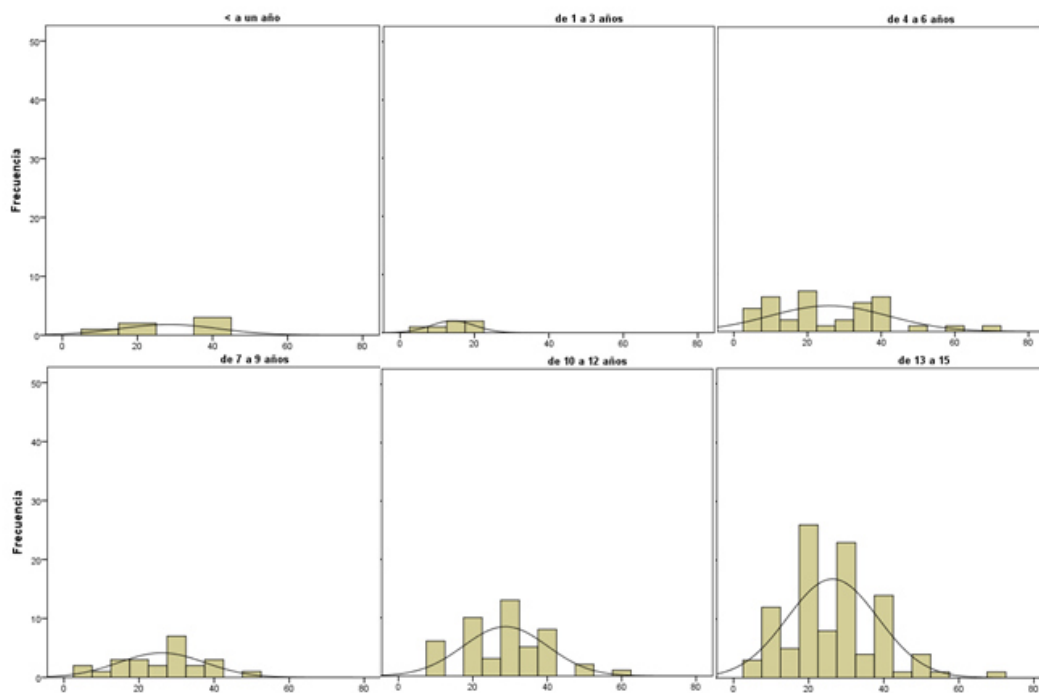
Dimensión de la cultura	Grado Académico	Medida	Cultura actual			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	Superior	Media	10.00	30.00	20.00	40.00
		Desv. Est.				
	Bachiller	Media	22.68	21.79	22.50	33.04
		Desv. Est	14.75	14.16	12.73	21.49
	Maestría	Media	28.75	25.00	28.75	17.50
		Desv. Est	15.53	9.26	16.42	12.82
Liderazgo en la organización	Superior	Media	20.00	30.00	40.00	10.00
		Desv. Est				
	Bachiller	Media	18.39	25.71	31.07	24.82
		Desv. Est	12.40	16.60	12.42	12.36
	Maestría	Media	16.25	28.13	30.63	25.00
		Desv. Est	12.75	14.13	10.84	18.52
Estilo gerencial	Superior	Media	10.00	20.00	10.00	60.00
		Desv. Est				
	Bachiller	Media	21.07	24.29	23.93	30.71
		Desv. Est	13.22	14.12	12.57	15.79
	Maestría	Media	21.88	28.75	23.75	25.63
		Desv. Est	14.13	13.56	7.44	9.80
Unión en la organización	Superior	Media	20.00	10.00	40.00	30.00
		Desv. Est				
	Bachiller	Media	23.82	19.04	29.11	28.04
		Desv. Est	16.03	10.26	15.16	17.34
	Maestría	Media	23.75	21.88	28.75	25.63
		Desv. Est	13.30	16.24	9.91	14.25
Énfasis estratégico	Superior	Media	20.00	30.00	40.00	10.00
		Desv. Est				
	Bachiller	Media	22.50	25.18	26.25	26.07
		Desv. Est	9.77	12.73	14.31	11.58
	Maestría	Media	23.75	24.38	26.25	25.63
		Desv. Est	12.75	10.50	7.91	14.50
Criterio para el éxito	Superior	Media	10.00	30.00	20.00	40.00
		Desv. Est				
	Bachiller	Media	28.04	22.68	24.46	24.82
		Desv. Est	14.74	6.73	10.66	11.34
	Maestría	Media	18.75	23.75	25.00	32.50
		Desv. Est	12.75	6.94	9.64	8.86

## Apéndice I

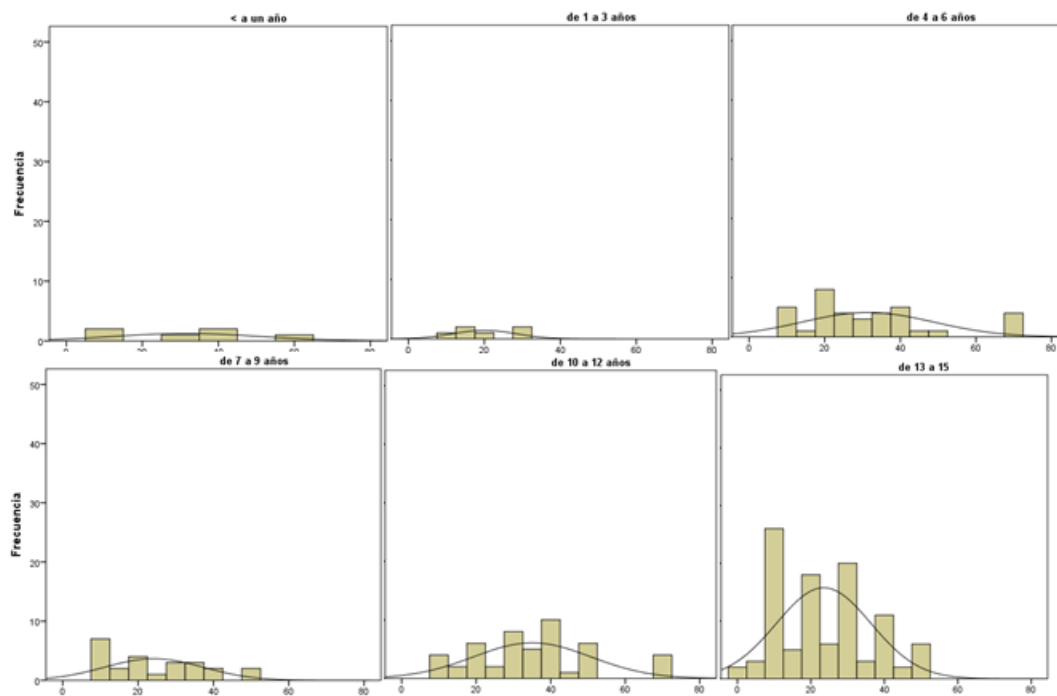
### Distribución de frecuencias para la percepción de la cultura actual, según grado académico



## MERCADO



## JERARQUICA



## Apéndice J

### Dimensiones de los Componentes por Cultura Actual según Antigüedad laboral

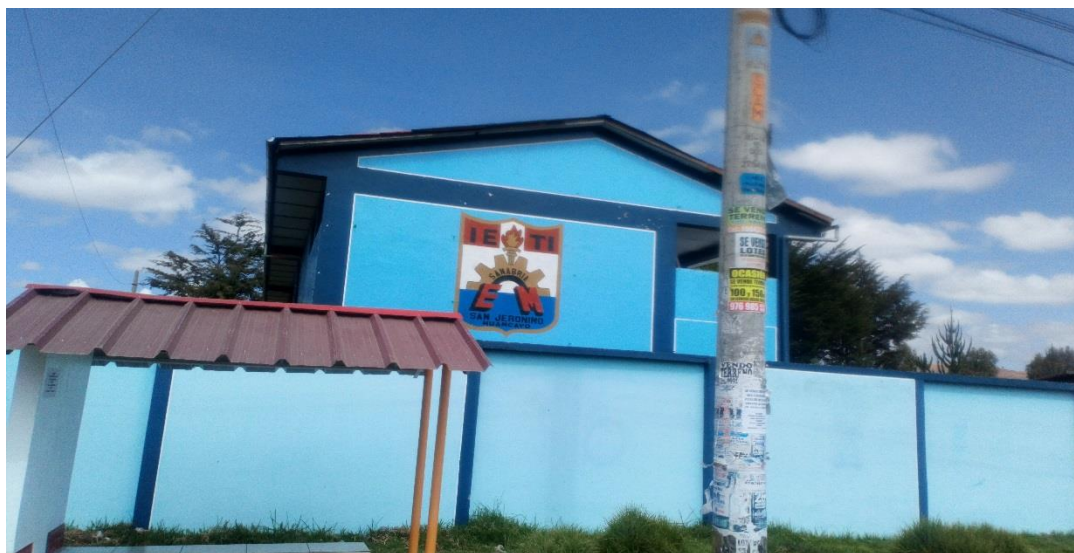
Dimensión de la cultura	Genero	Medida	Cultura actual			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	< a un año	Media	10.00	30.00	20.00	40.00
		Desv. Est.				
	de 1 a 3 años	Media	40.00	30.00	20.00	10.00
		Desv. Est.				
	de 4 a 6 años	Media	20.83	23.33	17.50	38.33
		Desv. Est.	15.63	18.89	12.55	26.58
	de 7 a 9 años	Media	22.50	23.75	32.50	21.25
		Desv. Est.	12.58	14.93	14.43	13.15
	de 10 a 12 años	Media	16.25	15.63	20.63	47.50
		Desv. Est.	5.18	4.96	9.43	14.88
	de 13 a 15 años	Media	28.24	24.71	25.88	21.18
		Desv. Est.	17.32	13.52	15.33	17.00
Liderazgo en la organización	< a un año	Media	20.00	30.00	40.00	10.00
		Desv. Est.				
	de 1 a 3 años	Media	50.00	20.00	15.00	15.00
		Desv. Est.				
	de 4 a 6 años	Media	14.17	29.17	31.67	25.00
		Desv. Est.	8.01	23.33	17.22	10.49
	de 7 a 9 años	Media	21.25	25.00	31.25	22.50
		Desv. Est.	16.52	12.91	8.54	18.93
	de 10 a 12 años	Media	15.00	17.50	36.88	30.63
		Desv. Est.	7.56	6.55	11.63	14.25
	de 13 a 15 años	Media	17.94	30.00	28.82	23.24
		Desv. Est.	12.63	16.58	10.39	13.80
Estilo gerencial	< a un año	Media	10.00	20.00	10.00	60.00
		Desv. Est.				
	de 1 a 3 años	Media	35.00	15.00	20.00	30.00
		Desv. Est.				
	de 4 a 6 años	Media	19.17	25.83	16.67	38.33
		Desv. Est.	11.14	18.00	10.80	20.17
	de 7 a 9 años	Media	38.75	22.50	18.75	20.00
		Desv. Est.	20.16	5.00	13.15	10.80
	de 10 a 12 años	Media	11.88	20.00	32.50	35.63
		Desv. Est.	4.58	7.56	11.65	16.13
	de 13 a 15 años	Media	21.47	28.82	23.82	25.88
		Desv. Est.	11.15	16.06	9.93	11.21
Unión en la organización	< a un año	Media	20.00	10.00	40.00	30.00
		Desv. Est.				

	de 1 a 3 años	Media	30.00	40.00	10.00	20.00
		Desv. Est.				
	de 4 a 6 años	Media	16.00	13.17	36.67	34.17
		Desv. Est.	13.34	4.26	19.92	19.60
	de 7 a 9 años	Media	31.25	15.00	25.00	28.75
		Desv. Est.	21.75	5.77	10.80	16.52
	de 10 a 12 años	Media	21.25	16.88	24.38	37.50
		Desv. Est.	12.17	4.58	8.63	17.73
	de 13 a 15 años	Media	25.65	23.18	30.59	20.59
		Desv. Est.	16.00	14.52	13.79	12.98
Énfasis estratégico	< a un año	Media	20.00	30.00	40.00	10.00
		Desv. Est.				
	de 1 a 3 años	Media	30.00	35.00	5.00	30.00
		Desv. Est.				
	de 4 a 6 años	Media	18.33	28.33	26.67	26.67
		Desv. Est.	9.31	18.07	17.51	6.83
	de 7 a 9 años	Media	27.50	27.50	21.25	23.75
		Desv. Est.	17.56	9.57	11.81	16.01
	de 10 a 12 años	Media	18.75	21.25	30.63	29.38
		Desv. Est.	3.54	5.82	12.08	14.99
	de 13 a 15 años	Media	24.71	24.41	26.47	24.41
		Desv. Est.	10.68	12.98	11.96	12.10
Criterio para el éxito	< a un año	Media	10.00	30.00	20.00	40.00
		Desv. Est.				
	de 1 a 3 años	Media	40.00	30.00	15.00	15.00
		Desv. Est.				
	de 4 a 6 años	Media	29.17	19.17	25.83	25.83
		Desv. Est.	18.28	5.85	13.20	15.63
	de 7 a 9 años	Media	23.75	20.00	27.50	28.75
		Desv. Est.	13.77	10.80	10.41	6.29
	de 10 a 12 años	Media	20.00	23.13	27.50	29.38
		Desv. Est.	10.00	6.51	9.26	12.66
	de 13 a 15 años	Media	27.35	24.41	22.65	25.59
		Desv. Est.	15.82	5.83	10.17	10.29

---

## Apéndice K

### Evidencias del trabajo de campo







## Apéndice L

### Entrevista A La Directora De La Institución Educativa Esteban Sanabria Maravi

1. ¿Usted conoce lo que valoran, creen y sienten los colaboradores respecto a la II:EE?, por favor bríndeme ejemplo.
2. ¿Usted tiene conocimiento de lo que el modelo JEC quiere que valoren y crean?
3. Los valores, creencias y costumbres de la II:EE está alineada a las del modelo JEC.
4. Considera Usted que el ambiente de trabajo de la II:EE refleja la del modelo JEC.
5. ¿Considera Usted que el reconocimiento a sus colaboradores tiene un verdadero valor?
6. ¿Considera Usted que su trabajo como directora de la II:EE contribuye a los objetivos de la organización y alinearlos a los de la JEC?
7. ¿Qué considera Usted que es lo más importante que se debería promover dentro de la II:EE para alinearlo al modelo JEC?