

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración Marketing y
Negocios Internacionales

Tesis

**Percepción de la cultura organizacional en la
Institución Educativa 27 de Mayo en la ciudad
de Huancayo**

Evelyn Kollett Castro Espinal

Para optar el Título Profesional de
Licenciada en Administración

Huancayo, 2020

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



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

Asesor

Mg. Nivardo Alonso Santillán Zapata

Agradecimientos

Agradezco a mis hermanas Yesenia y Carla por siempre darme su incondicional apoyo.

Dedicatoria

A Carlos Castro Parra, mi padre por cumplir su último deseo ser profesional.

Tabla de Contenidos

| | |
|---|----------|
| Tabla de Contenidos | ii |
| Lista de Tablas | v |
| Lista de Figuras..... | vii |
| Resumen Ejecutivo | viii |
| Abstract | ix |
| Capítulo I: Introducción..... | 1 |
| 1.1. Planteamiento y Formulación del Problema de la Investigación..... | 2 |
| 1.1.1. Problemas de la investigación..... | 3 |
| 1.1.2. Objetivos de la investigación. | 4 |
| 1.1.3. Justificación e importancia de la investigación. | 5 |
| 1.2. Marco Teórico..... | 5 |
| 1.2.1. Variables independientes. | 5 |
| 1.2.2. Variables dependientes. | 5 |
| 1.2.3. Cultura organizacional. | 6 |
| 1.2.4. Definición de términos..... | 6 |
| 1.3. Definiciones Operacionales | 8 |
| 1.4. Supuestos, Delimitaciones y Limitaciones de la Investigación | 8 |
| 1.5. Hipótesis de la Investigación | 9 |
| 1.5.1. Hipótesis general..... | 9 |
| 1.5.2. Hipótesis específicas. | 9 |

| | |
|--|----|
| Capítulo II: Revisión de la Literatura | 11 |
| 2.1. La Revisión de Literatura..... | 11 |
| 2.1.1. Cultura organizacional..... | 11 |
| 2.1.2. Modelos de la cultura organizacional. | 13 |
| 2.1.3. Cuadrantes de la cultura organizacional. | 15 |
| 2.1.4. Medición de la cultura organizacional..... | 16 |
| 2.2. Antecedentes..... | 16 |
| Capítulo III: Metodología | 22 |
| 3.1. Método y Diseño de la Investigación..... | 22 |
| 3.2. Población y Características de la Muestra | 23 |
| 3.3. Consentimiento Informado y Confidencialidad..... | 24 |
| 3.4. Instrumentación, Confiabilidad y Validez | 24 |
| 3.4.1. Instrumentación..... | 24 |
| 3.4.2. Confiabilidad y validez..... | 25 |
| 3.5. Recolección y Análisis de Datos..... | 26 |
| 3.5.1. Recolección de datos..... | 26 |
| 3.5.2. Análisis de datos. | 27 |
| Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados | 28 |
| 4.1. Perfil de los Informantes | 28 |
| 4.2. Presentación, Contrastación y Discusión de Resultados..... | 29 |
| 4.2.1. Presentación de resultados. | 29 |
| 4.2.2. Contrastación de resultados. | 30 |

| | |
|--|----|
| Conclusiones | 47 |
| Recomendaciones | 49 |
| Sugerencias | 51 |
| Referencias | 52 |
| Apéndice A. Matriz de operacionalización..... | 56 |
| Apéndice B. Modelo de consentimiento informado | 57 |
| Apéndice C. Instrumento de medición OCAI..... | 60 |
| Apéndice D. Matriz de correlación..... | 63 |
| Apéndice E. Diagrama de cajas y bigotes..... | 64 |
| Apéndice F. Matriz de coeficientes de correlación de Spearman..... | 65 |
| Apéndice G. Distribución de frecuencias según género | 68 |
| Apéndice H. Dimensiones de los componentes por cultura actual según género..... | 69 |
| Apéndice I. Distribución de frecuencias según grado académico | 70 |
| Apéndice J. Dimensiones de los componentes por cultura actual según grado académico..... | 71 |
| Apéndice K. Distribución de frecuencias según antigüedad laboral | 73 |
| Apéndice L. Dimension de los componentes por cultura según antigüedad laboral | 75 |

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 <i>Población global de la investigación</i> | 23 |
| Tabla 2 <i>Prueba de Confiabilidad de Alfa de Cronbach</i> | 26 |
| Tabla 3 <i>Muestra clasificada por género, grados académicos y antigüedad laboral</i> | 28 |
| Tabla 4 <i>Valores de media y desviación estándar para la percepción de la cultura actual</i> | 30 |
| <i>de acuerdo al género</i> | |
| Tabla 5 <i>Prueba de distribución normal para la percepción de la cultura actual según</i> | 32 |
| <i>género.</i> | |
| Tabla 6 <i>Prueba de homogeneidad de varianzas de la Hipótesis H1</i> | 32 |
| Tabla 7 <i>Prueba de U de Mann-Whitney de la Hipótesis H1</i> | 33 |
| Tabla 8 <i>Contraste de la Hipótesis H1</i> | 33 |
| Tabla 9 <i>Valores de media y desviación estándar para la percepción de la cultura actual</i> | 34 |
| <i>en la institución educativa según grado académico</i> | |
| Tabla 10 <i>Prueba de distribución normal para la percepción de la cultura actual en la</i> | 36 |
| <i>institución educativa según el grado académico de los trabajadores.</i> | |
| Tabla 11 <i>Prueba de homogeneidad de varianzas de la Hipótesis H2</i> | 36 |
| Tabla 12 <i>Prueba de Kruskal-Wallis de la Hipótesis H2</i> | 37 |
| Tabla 13 <i>Contraste de la Hipótesis H2</i> | 37 |
| Tabla 14 <i>Valores de media y desviación estándar para la percepción de la cultura</i> | 38 |
| <i>actual en la institución educativa según la antigüedad laboral de los trabajadores.</i> | |
| Tabla 15 <i>Prueba de distribución normal para la percepción de la cultura actual en</i> | 40 |
| <i>la institución educativa según el tiempo que llevan laborando los trabajadores.</i> | |
| Tabla 16 <i>Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis H3</i> | 42 |
| Tabla 17 <i>Prueba de Kruskal-Wallis de la Hipótesis H3</i> | 42 |
| Tabla 18 <i>Contraste de la Hipótesis H3</i> | 42 |

| | |
|---|----|
| Tabla 19 <i>Valores de media y desviación estándar para la percepción de la cultura actual y deseada en la institución educativa.</i> | 43 |
| Tabla 20 <i>Prueba de Wilcoxon de la Hipótesis H4</i> | 44 |
| Tabla 21 <i>Contraste de la Hipótesis H4</i> | 44 |
| Tabla 22 <i>Resumen de la Validación de las Hipótesis planteadas</i> | 46 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. El marco de la competencia de valores | 14 |
| Figura 2. Representación Gráfica OCAI..... | 25 |
| Figura 3. Percepción de la cultura actual de acuerdo al género..... | 31 |
| Figura 4. Percepción de la cultura actual de acuerdo al grado académico | 35 |
| Figura 5. Percepción de la cultura actual de acuerdo a la antigüedad laboral de los trabajadores. | 39 |
| Figura 6. Percepción de la cultura actual y deseada. | 44 |

Resumen Ejecutivo

Esta investigación tuvo como objetivo identificar si existían diferencias de percepción de la cultura organizacional en la II.EE. 27 De Mayo del distrito de Quilcas. Se aplicó el método científico, es básica según el análisis del problema y la propuesta de la investigación, no se manipularon las variables por lo que es de tipo no experimental la recolección de los datos se dio en el mes de agosto del año 2016 en un único momento por lo tanto es transversal se dieron a conocer los tipos de cultura predominantes en la II.EE. por lo que es descriptivo, la población a encuestar fue todo el personal activo presente.

Se tuvo como variable dependiente la cultura organizacional y las independientes: (a) género (b) grado de instrucción y (c) antigüedad laboral. La teoría aplicada fue Modelo de Valores en Competencias, la herramienta a utilizar para esta investigación fue OCAI [*Organizational Culture Assessment Instrument*], elaborada por Cameron y Quinn (2011).

Como resultado se obtuvo que no existen diferencias de percepción de la cultura organizacional en la II.EE. y se encontró la presencia de los cuatro componentes de la cultura organizacional: (a) clan (b) adhocrática (c) mercado y (d) jerárquica, el componente que predominó entre las cuatro culturas es la cultura tipo clan, se caracteriza por ser paternalista el trabajo en equipo es fundamental, los líderes considerados como mentores, la institución trabaja en el desarrollo personal a largo plazo.

Abstract

The objective of this research was to identify if there were differences in the perception of the organizational culture in the I.I.EE. May 27 of the district of Quilcas. The scientific method was applied, it is basic according to the analysis of the problem and the proposal of the investigation, the variables were not manipulated so it is of non-experimental type the data collection occurred in the month of August of 2016 in a The only moment, therefore, is cross-section, the predominant types of culture in the I.I.EE. so, it is descriptive, the population to be surveyed was all the active personnel present

The organizational and independent culture was as dependent variable: (a) gender (b) degree of instruction and (c) seniority. The applied theory was Competency Values Model. The tool to be used for this research was OCAI [Organizational Culture Assessment Instrument], prepared by Cameron and Quinn (2011)

As a result, it was obtained that there are no differences in the perception of the organizational culture in the I.I.EE. and the presence of the four components of the organizational culture was found: (a) clan (b) adhocratic (c) market and (d) hierarchical, the component that predominated the most was clan culture that is characterized by being paternalistic teamwork It is fundamental, the leaders considered as mentors, the institution works on long-term personal development.

Capítulo I: Introducción

La presente investigación se desarrolló en la II.EE. 27 de Mayo del distrito de Quilcas, la cual es parte de Modelo de Jornada Escolar Completa planteado por el Ministerio de Educación con la finalidad de mejorar el rendimiento académico de los estudiantes de nivel secundario de las instituciones educativas públicas del país. Tiene como objetivo principal identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional en la II. EE. 27 de Mayo del distrito de Quilcas en el año 2016 y como objetivos específicos identificar si existen diferencias de percepción de la cultura organizacional con relación a las variables: (a) género, (b) grado académico, (c) antigüedad laboral; así también identificar si existen diferencias se percepciones de la cultura actual y deseada.

Con la finalidad de buscar dar posibles explicaciones o tentativas a la investigación se plantean las hipótesis, la hipótesis general señala que no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional en la II. EE. 27 de Mayo del distrito de Quilcas en el año 2016, y al igual que lo objetivos, las hipótesis específicas también son planteadas con relación a las variables ocupacionales, y a la percepción actual y deseada.

En la investigación también se detalló el enfoque de la cultura organizacional bajo el modelo de marco de valores el cual refleja cuatro tipos de cultura: (a) clan, (b) mercado, (c) adhocrática, y(d) jerárquica, así también diversos modelos y herramientas que suman importancia al estudio de la cultura organizacional, las cuales se muestran en la revisión de literatura de la investigación

Es necesario resaltar que la investigación solo busca medir las diferencias de percepción de la cultura organizacional, mas no busca medir ni juzgar la cultura de la organización en la investigación.

1.1. Planteamiento y Formulación del Problema de la Investigación

La cultura organizacional es uno de los componentes principales en la gestión de una organización, ya que es considerada como “una de las ventajas comparativas de las organizaciones y la piedra angular del cambio y del mejoramiento continuo” (Charón, 2007, p. 89), frente a los cambios que se puedan originar en la cultura organizacional es normal que se produzcan las resistencias ya que “los valores dominantes, los hábitos y las costumbres no se cambian de un día para otro. Los cambios asumidos con responsabilidad y a fondo, pueden generar, sobre todo al comienzo, sentimientos de temor e inseguridad.” (Género y cambio en la ..., s.f., p. 26), así también es vista como “la mayor fortaleza de una organización cuando coincide con sus estrategias, pero si esta no ocurre será una de sus principales debilidades.” (Ojeda y Ferrer, 2010, p. 17)

Esta investigación tiene como punto de partida un análisis de la educación en nuestro país, la cual reflejaba antes de la reforma de la educación índices académicos bajos de aprendizaje de los estudiantes, profesores con bajos resultados en la evaluación censal, 24 horas pedagógicas que no permitían aplicar niveles de exigencia a los alumnos, así también una falta de liderazgo pedagógico por parte los directores. Por tales motivos el Ministerio de Educación buscó promover el cambio bajo una nueva reforma educativa la cual implica un enfrentamiento a nuevos retos tanto para el alumno como para el docente. (Ministerio de Educación [MINEDU], 2014)

El modelo que impone el Ministerio de Educación es el Modelo de Jornada Escolar Completa [JEC], la cual tiene la finalidad de mejorar el aprendizaje de los estudiantes en la institución educativa secundaria de colegios estatales, direccionándose al logro de los resultados bajo el enfoque de la propuesta pedagógica y el enfoque de gestión el cual está conformado por: (a) gestión basada en el liderazgo pedagógico, (b) gestión participativa, y (c) la gestión del cambio (Ministerio de Educación [MINEDU], 2014). Ojeda y Ferrer (2010),

señala que para alcanzar los objetivos se requiere que la planificación educativa este direccionada con la cultura organizacional

Ya conociendo estos antecedentes, se buscó conocer como este cambio influenció en las percepciones de los colaboradores con relación a la cultura organizacional de la II.EE. 27 de Mayo del distrito de Quilcas, en la entrevista realizada al director de la institución se pudo detectar que la institución enfrentaba una crisis por los cambios que se habían dado debido a este modelo. El director señaló que un poco más del 50% de sus empleados no se sentían conformes por las reformas que se habían implantado, no estaban de acuerdo con los horarios, ni con la nueva metodología de enseñanza ya que sentían que este sistema había descuadrado sus hábitos y formas de trabajo. Así también señaló que un 75% de ellos a la fecha aún no se adaptaban a los cambios que se habían dado.

Por tales motivos la investigación se vio motivada a conocer como estos cambios influyeron en la cultura organizacional de la institución y en el logro de sus objetivos, bajo las percepciones de los colaboradores según las variables (a) género, (b) grado académico, y (c) antigüedad laboral, con la finalidad de que la cultura de la institución se dirija a la cultura que busca tener el modelo JEC, para de esta forma ser una fortaleza y no una debilidad en la organización educativa.

1.1.1. Problemas de la investigación.

1.1.1.1. Problema general.

¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional en la II.EE. 27 de Mayo del distrito de Quilcas en el año 2016?

1.1.1.2. Problemas específicos.

- ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los colaboradores de la II.EE. 27 de Mayo del distrito de Quilcas en el año 2016?

- ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a los diferentes grados académicos de los colaboradores de la de la II.EE. 27 de Mayo del distrito de Quilcas en el año 2016?
- ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes antigüedades laborales de los colaboradores de la de la II.EE. 27 de Mayo del distrito de Quilcas en el año 2016?
- ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada entre los colaboradores de la II.EE. 27 de Mayo del distrito de Quilcas en el año 2016?

1.1.2. Objetivos de la investigación.

1.1.2.1. Objetivo general.

Identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional en la II.EE. 27 de Mayo del distrito de Quilcas en el año 2016.

1.1.2.2. Objetivos específicos.

- Identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los colaboradores de la II.EE. 27 de Mayo del distrito de Quilcas en el año 2016.
- Identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a los diferentes grados académicos de los colaboradores de la II.EE. 27 de Mayo del distrito de Quilcas en el año 2016.
- Identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes antigüedades laborales de los colaboradores de la II.EE. 27 de Mayo del distrito de Quilcas en el año 2016.
- Identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada entre los colaboradores de la II.EE. 27 de Mayo del distrito de Quilcas en el año

1.1.3. Justificación e importancia de la investigación.

El estudio de la cultura organizacional es importante porque al conocer la percepción de la cultura organizacional de los trabajadores se podrá identificar el actuar y la valoración de los colaboradores para con la institución educativa, así mismo permitirá conocer si la cultura de la institución educativa se encuentra direccionada a los objetivos y a la cultura que implanta el Modelo de Jornada Escolar Completa.

Es así como conociendo la percepción que los trabajadores tienen sobre su cultura organizacional el director de la II.EE podrá gestionar las diferencias de lo que creen y valoran los trabajadores, de esta manera la convivencia y participación de cada uno de ellos favorecerá al logro de la propuesta académica ya que se generará un alineamiento entre lo que el modelo plantea y lo que la institución pone en práctica.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Variables independientes.

Las variables independientes son “variables o alternativas que se manipulan (es decir, el investigador cambia sus niveles) y cuyos efectos se miden y comparan” (Malhotra, 2008, p. 223); por lo tanto, la investigación se delimitó a utilizar las siguientes variables: (a) género, (b) grado académico, y (c) antigüedad laboral.

1.2.2. Variables dependientes.

Las variables dependientes son “las que miden el efecto de las variables independientes sobre las unidades de prueba” (Malhotra, 2008, p. 223); por ello, para la investigación se consideró a la cultura organizacional como variables dependientes, la cual está conformada por cuatro componentes: (a) jerárquica, (b) mercado, (c) clan, y (d) adhocrática.

1.2.3. Cultura organizacional.

La cultura organizacional para Schein (1988) citado por Belida y Clemencia (2012), es: “un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”. (p. 288).

La caracterizan también “como el pegamento que mantiene unida la organización y que incorpora valores, normas de conducta, políticas y procedimientos” (George Herbert, 2000 citado por Toca y Carrillo, 2009, p. 120).

1.2.3.1. Modelo de valores en competencia.

El modelo de valores en competencia [*Competing Values Model*], fue propuesto por Cameron y Quinn (1999), es considerada como una de las más aceptadas y referenciadas en investigaciones sobre cultura organizacional. Dicho modelo presenta cuatro tipos de cultura bajo dos dimensiones o ejes (Naranjo, Jiménez & Sanz, 2011).

1.2.3.2. Instrumento de evaluación de la cultura organizacional [OCAI].

El instrumento OCAI es utilizado para diagnosticar la cultura de una organización, bajo este cuestionario se busca responder a seis elementos para cada uno de los tipos de cultura, así también es utilizada por ser útil y precisa, y tiene como finalidad los siguientes aspectos: (a) identificar la cultura que los colaboradores desean en un futuro para su organización, (b) identificar la cultura actual de la organización (Cameron y Quinn, 2006).

1.2.4. Definición de términos.

- **Cultura**

“La cultura en términos generales se concibe como un sistema de significados que genera algún tipo de identidad compartida” (Geertz, 1989 citado por Toca y Carrillo, 2009, p. 119).

- **Cultura Organizacional**

“La cultura organizacional implica un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen de otras; es la reunión de elementos básicos que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización.” (García, Hernández, Vargas & Cuevas, 2012, p. 12).

- **Percepción**

“Es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno. Sin embargo, lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva.” (Robbins & Judge, 2009, p. 139).

- **Cultura Jerárquica**

La cultura jerárquica se desarrolla bajo un ambiente estructurado, en la que la base de su gestión está dada por reglas formales y políticas con la finalidad de alcanzar la efectividad en la organización (OCAI Online, 2018).

- **Cultura Mercado**

La cultura mercado se direcciona al logro de los resultados, bajo la competitividad de sus colaboradores, los líderes se caracterizan por ser competitivos, controladores y buscan constantemente mejorar la productividad, enfocándose en los clientes (OCAI Online, 2018).

- **Cultura Clan**

La cultura clan se desarrolla bajo un ambiente de trabajo amistoso y familiar, los líderes son vistos como mentores, el equipo de trabajo se caracteriza por su compromiso, lealtad, tradición y participación, para con la organización (OCAI Online, 2018).

- **Cultura Adhocrática**

La cultura adhocrática se desarrolla bajo un ambiente creativo y dinámico, los líderes se caracterizan por ser innovadores, emprendedores y visionarios (OCAI Online, 2018).

- **Género**

“El género es un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias que distinguen los sexos y el género, es una forma primaria de relaciones significativas de poder” (Scott citado por Lamas, 2013, p. 17)

- **Grado Académico**

“Grado académico es un título otorgado por un colegio o universidad, usualmente significando que se ha completado un curso establecido de estudios” (Mendoza, 2000, p. 5).

- **Antigüedad laboral**

Es el “tiempo durante el cual una persona ha estado trabajando de manera ininterrumpida para la misma unidad económica en su trabajo principal, independientemente de los cambios de puesto o funciones que haya tenido dentro de la misma.” (Glosario de términos laborales, 2018, párr. 9).

- **Jornada Escolar Completa [JEC]**

“Es un modelo de servicio educativo que busca mejorar la calidad ampliando las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes de instituciones educativas públicas de secundaria.” (Ministerio de educación [MINEDU], 2018, párr.1).

1.3. Definiciones Operacionales

Las definiciones operacionales se muestran en la Matriz de Operacionalización, la cual se presenta en el Apéndice A.

1.4. Supuestos, Delimitaciones y Limitaciones de la Investigación

La aplicación de la herramienta se trabajó bajo el supuesto de que todos los participantes la entendieron y sus respuestas fueron sinceras. Se delimito a utilizar como variables independientes el (a) género, (b) grado académico, y (c) antigüedad laboral; y como variables

dependientes a la cultura organizacional bajo sus cuatro tipos: (a) clan, (b) mercado, (c) adhocrática, y (d) jerárquica.

Las limitaciones que se encontraron en la investigación se dieron en función a la población ya que se tuvo que determinar una muestra y no un censo debido a que algunos colaboradores no se encontraban en la institución.

No se consideró como variable el tipo de contrato ya que en entrevista con el director a inicios de la investigación menciono que todos los docentes son nombrados y los administrativos se encontraban bajo el régimen de CAS siendo de poca relevancia la clasificación por tipo de contrato.

1.5. Hipótesis de la Investigación

1.5.1. Hipótesis general.

No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional en la II. EE. 27 de Mayo del distrito de Quilcas en el año 2016.

1.5.2. Hipótesis específicas.

- No existen las diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los colaboradores de la II. EE. 27 de Mayo del distrito de Quilcas en el año 2016.
- No existen las diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a los diferentes grados académicos de los colaboradores de la de la II. EE. 27 de Mayo del distrito de Quilcas en el año 2016.
- No existen las diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes antigüedades laborales de los colaboradores de la II. EE. 27 de Mayo del distrito de Quilcas en el año 2016.

- No existen las diferencias en la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada entre los colaboradores de la II. EE. 27 de Mayo del distrito de Quilcas en el año 2016.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

La revisión de literatura se desarrolló tomando como prioridad la información obtenida en base de datos como Scielo, Google Académico, Redalyc, así también en trabajos de grado nacionales e internacionales. La información que se muestra se enfoca en detallar la cultura organizacional, los modelos que se desarrollan en función a esta, y las herramientas útiles para su medición.

2.1. La Revisión de Literatura

2.1.1. Cultura organizacional.

La cultura organizacional es definida bajo cinco enfoques: (a) *management* comparativo, (b) *management* de contingencia, (c) conocimiento organizacional, (d) simbolismo organizacional, y (e) la perspectiva estructural/psicodinámica (Páramo, 2014).

Desde el enfoque del *management* comparativo, la cultura es vista como “un instrumento al servicio de las necesidades biológicas y psicológicas del ser humano, las organizaciones son instrumentos sociales establecidos para el cumplimiento de tareas específicas. (Páramo, 2014, p. 8). Así también, la cultura “es tratada como una variable independiente, introducida en la organización a través de los miembros que la conforman” (Páramo, 2014, p. 8).

En el enfoque de *management* de contingencia, la cultura es manejada como “un mecanismo adaptativo-regulatorio unificando a los individuos dentro de las estructuras sociales” (Páramo, 2014, p. 8).

Por otro lado, bajo el enfoque de conocimiento organizacional, se considera a la cultura como “un sistema de conocimientos compartidos y donde la mente humana genera la cultura mediante un infinito número de reglas . . .” (Páramo, 2014, pp. 8-9).

El enfoque de simbolismo organizacional indica que la cultura es vista como sistema de símbolos y significados compartidos. Por último, el enfoque de la perspectiva estructural y

psicodinámica considera que “las organizaciones son manifestaciones de procesos inconscientes (teoría de la transformación organizacional)” (Páramo, 2014, pp. 10).

Tomando de antecedentes los enfoques antes mencionados para definir la cultura organizacional, se muestra a continuación las definiciones más representativas según diversos autores.

Peters y Waterman (1982) citado por Hernández, Méndez y Contreras (2012) definieron a la cultura organizacional como “un conjunto dominante y coherente de valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, slogans y anécdotas” (p. 235).

Para Schein (1988) citado por Belida y Clemencia (2012) la cultura organizacional:

“es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”. (p. 288).

Así también, para Hofstede (1991) citado por Belida y Clemencia (2012), la cultura organizacional “es un programa mental colectivo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de otro. Es compartida por personas cuya vivencia está dentro del mismo ambiente social donde fue aprendida”. (p. 288).

Años más tarde, Cameron y Quinn (2006) señalan que “la cultura de una organización se refleja en lo que se valora, los estilos de liderazgo dominantes, el lenguaje y los símbolos, los procedimientos y rutinas, y las definiciones de éxito que hacen que una organización sea única” (p. 20).

2.1.2. Modelos de la cultura organizacional.

Los modelos de cultura se desarrollan para diagnosticar, medir y evaluar la cultura, Belida y Clemencia (2012) considera cuatro modelos fundamentales: (a) modelo cultural de Hofstede (1979), (b) modelo cultural de O'Reilly (1991), (c) modelo de Cameron y Quinn (1999), y (d) modelo de Fey y Denison (2003)

2.1.2.1. Modelo cultural de Hofstede (1979).

Se originó con la finalidad de estudiar las culturas regionales y nacionales, y no tanto las culturas organizacionales; sin embargo ha sido usado para medir la cultura en las organizaciones, el autor plantea el modelo bajo cinco dimensiones para identificar los patrones culturales a nivel regional y nacional, estas dimensiones son: (a) distancia al poder, (b) masculinidad, (c) tolerancia a la incertidumbre, (d) colectivismo, y (e) orientación corto plazo – largo plazo (Belida y Clemencia, 2012).

2.1.2.2. Modelo cultural de O'Reilly (1991).

Este modelo define valores culturales y no tipologías, se desarrolló para medir los valores del individuo bajo 31 declaraciones de valor, y los de la organización en 23 declaraciones; tomó como aportes a Caldwell y O'Reilly (1990) y adicionalmente consideró siete dimensiones: (a) atención al detalle, (b) innovación, (c) orientación a resultados, (d) agresividad, (e) orientación al equipo, (f) estabilidad, y (g) orientación a la gente. (Belida y Clemencia, 2012).

2.1.2.3. Modelo de Cameron y Quinn (1999).

Cameron y Quinn denominan a su modelo como el Modelo de Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 2006), basándose en el modelo *Competing Values Framework* (CVF) (Belida y Clemencia, 2012).

Para Cameron y Quinn (2006) su modelo es:

útil para identificar los principales enfoques sobre el diseño organizacional, las fases de desarrollo del ciclo de vida, la calidad organizacional, las teorías de efectividad, los roles de liderazgo y los roles de los gerentes de recursos humanos y las capacidades de gestión (p. 29).

El modelo está conformado por cuatro tipos de cultura: (a) clan, (b) mercado, (c) adhocracia, (d) jerárquica; los cuales surgen a partir de dos criterios o ejes: (a) estabilidad versus flexibilidad, (b) orientación interna versus orientación externa; al ser combinados ambos criterios surgen los cuatro tipos de cultura ya mencionados, los cuales pueden ser definidos por seis factores: (a) las características dominantes de la organización, (b) el liderazgo organizacional, (c) la gestión de personal o recursos humanos, (d) el vínculo organizacional, (e) el énfasis estratégico, y (f) el criterio de éxito. (Naranjo, et al. 2011).

En la Figura 1 se muestra los ejes y cuadrantes que conforman el modelo.



Figura 1. El marco de la competencia de valores

Nota. tomado de “Diagnosticando y cambiando la cultura organizacional”, por Cameron, K. & Quinn, R. (2006)

2.1.2.4. Modelo de Fey y Denison (2003).

Por medio de este modelo se busca identificar la cultura organizacional, bajo cuatro características dominantes: (a) involucramiento, (b) adaptabilidad, (c) consistencia, y (d) misión. Estas características tienen como punto de partida las mismas dimensiones del modelo planteado por Cameron y Quinn, por lo tanto, las características se asemejan a (a) clan, (b) adhocrática, (c) jerárquica, y (d) mercado, respectivamente. (Belida y Clemencia, 2012).

2.1.2.4. Otros modelos.

Adicionalmente a los modelos ya mencionado, Carrillo (2016) señala que existen los siguientes modelos para cultura organizacional: (a) modelo de orientación cultural, planteado por Nakata (2009), Hofstede y Hofstede (2005); (b) modelo tridimensional de la cultura, planteado por Payne (2001), y (c) modelo de Schein, planteado por Schein (2010).

2.1.3. Cuadrantes de la cultura organizacional.

▪ *Cultura clan*

La cultura clan da prioridad a la flexibilidad y a la orientación interna, se caracteriza principalmente por ser una organización que trabaja equipo y enfatiza el desarrollo humano, involucrando y comprometiendo a sus empleados hacia el logro de objetivos. (Cameron y Quinn, 2006).

▪ *Cultura mercado*

Este tipo de cultura se orienta a un ambiente externo, el cual busca enfrentarse a nuevos retos competitivos creando ventajas competitivas y priorizando el logro de resultados. Sus valores están dados por la competitividad y productividad (Cameron y Quinn, 2006). Así también “potencia principalmente la consecución de objetivos ambiciosos y la competitividad, tanto externa como interna” (Naranjo et al., 2011, p. 65).

▪ *Cultura adhocrática*

La cultura adhocrática o adhocracia, tiene como principal objetivo “fomentar la capacidad de adaptación, flexibilidad y creatividad donde la sobrecarga de la incertidumbre, la ambigüedad y la información son típicos.” (Cameron y Quinn, 2006, p. 41). Además, “valora más la flexibilidad que la estabilidad, pero su orientación no es interna sino externa” (Naranjo et al, 2011, p. 65)

- ***Cultura jerárquica***

La cultura jerárquica tiene “una orientación interna ...busca la estabilidad y el control; sus valores más importantes son la eficiencia, el cumplimiento de las normas y la formalización de los procesos, así como la estabilidad en el empleo”. (Naranjo et al., 2011, p. 66). Se caracteriza por desarrollarse en un ambiente de trabajo formalizado y estructurado, los líderes son vistos como buenos coordinadores y organizadores. (Cameron y Quinn, 2006).

2.1.4. Medición de la cultura organizacional.

La cultura organizacional es medida por diversos instrumentos, Salazar (2008) considera los siguientes: (a) *Competing values framework* propuesto por Cameron y Freeman 1991, (b) *Quality improvement implementation survey*, (c) *Organizational culture inventory*, (d) *Harrison's Organizational ideology questionnaire*, y (e) *MacKenzie's culture Questionnaire*. Así también, Vela, Dávila y Sanandres (2015) consideran las herramientas: (a) *Contextual Assesment of Organizational Culture* [CAOC], y (g) *Organizational Cultural Assesment Instrument* [OCAI].

Este último es considerado “como uno de los cuarenta modelos más importantes de la historia de los negocios.” (Cameron y Quinn, 2006, p. 8); y se basa en el modelo teórico de marcos de valores en competencia (Cameron y Quinn, 2006).

2.2. Antecedentes

Zúñiga (2016), en el estudio denominado Determinar la cultura organizacional en una empresa hotelera familiar Cusco, Perú; desarrollado en la Universidad San Ignacio de Loyola;

tiene como objetivo principal identificar la cultura organizacional en una empresa hotelera familiar en Cusco, utilizando la metodología de Cameron & Quinn (1999), basada en el modelo de Valores en Competencia (CVF por sus siglas en inglés). Del censo realizado en las 3 áreas (recepción, *Housekeeping* y Bebidas y Alimentos) de los 4 hoteles en Cusco, dio los siguientes resultados, en el primer hotel La Casona en la ciudad de Cusco para la cultura clan tiene una puntuación de 22.73%, cultura adhocrática con 24.18%, seguida por la cultura de mercado con 26.19% y por último la cultura jerárquica con 26.90%, se puede observar que no existe muchas diferencias porcentuales en este hotel. En el segundo hotel Hacienda en el Valle Sagrado, la puntuación para la cultura clan es de 24.47%, la cultura adhocrática 21.67%, cultura de mercado con 27.73% y cultura jerárquica 26.14%, se observa que la cultura organizacional más fuerte dentro de este hotel es la cultura de mercado. El tercer hotel Machupicchu en Aguas Calientes, la cultura clan tiene 29.47%, cultura adhocrática 21.38%, cultura de mercado con 24.69% y la cultura jerárquica 24.46%, en este caso la cultura clan alcanza la mayor puntuación. Por último, el hotel el Machupicchu en Aguas Calientes, la puntuación para la cultura clan es de 27.10%, cultura adhocrática 22.31%, cultura de mercado con 22.80% y la cultura jerárquica 27.78%, aquí se ve que la cultura clan y jerárquica son las más fuertes.

Esta investigación demuestra que cada hotel es diferente de otros, no solo por el entorno, sino también por los tipos de trabajadores, cantidad de clientes y tipo de servicio, por lo que se debe tomar en cuenta los años que tiene cada hotel donde la cultura organizacional se encuentre en una etapa diferente a la otra.

En esta investigación se aplicó la herramienta OCAI de la teoría modelo de valores en competencia la diferencia de la cultura organizacional en los cuatro hoteles es diferente entre ellas en el hotel La Casona en la ciudad de Cusco la diferencia es mínima por lo que se tiene la presencia de las cuatro culturas, para el hotel Hacienda en el Valle Sagrado la cultura predominante es Mercado esto puede dar una idea que los que dirigen esta organización están

enfocados en las ganancias siempre proyectándose a largo plazo. Del hotel Machupicchu se puede ver que la cultura predominante es clan quiere decir que esta organización tiende a ser más paternalista con un ambiente de trabajo basado en la lealtad y tradición el trabajo en equipo indispensable tal igual que el hotel Machupicchu la cultura que predomina es Clan.

González, Liquidano y Castorena (s.f.) en La cultura organizacional en seis empresas textiles de Villa Hidalgo, Jalisco, desarrollado en el Instituto Tecnológico de Aguascalientes. Tiene como propósito Describir los tipos de cultura organizacional actual y preferida en seis empresas del ramo textil de Villa Hidalgo, Jalisco. La investigación es de corte cuantitativo, exploratorio y transversal. El Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) fue la encuesta utilizada en este estudio, de una muestra de 6 empresas textiles de Villa Hidalgo y 55 empleados se obtuvieron resultados de una cultura organizacional *actual*. La primera empresa, en cultura clan una puntuación de 172, cultura adhocrática 148, cultura de mercado con 164 y la cultura jerárquica 130. La segunda empresa, la cultura clan 205, cultura adhocrática 124, cultura de mercado con 127 y la cultura jerárquica 134. Seguido por la tercera empresa, donde la cultura clan tiene 179, cultura adhocrática 139, cultura de mercado con 133 y la cultura jerárquica 150. La cuarta empresa, se observa que la cultura clan tiene 129, cultura adhocrática 103, cultura de mercado con 216 y la cultura jerárquica 152. La quinta empresa, la cultura clan tiene 138, cultura adhocrática 101, cultura de mercado con 247 y la cultura jerárquica 115. Por último, la sexta empresa, tiene en la cultura clan 109, cultura adhocrática 102, cultura de mercado con 231 y la cultura jerárquica 159. Se observa que la cultura organizacional actual que predomina en la primera, segunda y tercera empresa es de tipo Clan, mientras que en la cuarta, quinta y sexta empresa predomina la cultura de Mercado. Por otro lado, en la cultura organizacional *preferida* se obtuvieron los siguientes resultados. La primera empresa, en cultura clan una puntuación de 173, cultura adhocrática 148, cultura de mercado con 133 y la cultura jerárquica 140. La segunda empresa, la cultura clan 217, cultura

adhocrática 132, cultura de mercado con 137 y la cultura jerárquica 116. La tercera empresa, la cultura clan tiene 144, cultura adhocrática 140, cultura de mercado con 136 y la cultura jerárquica 179. La cuarta empresa, se observa que la cultura clan tiene 194, cultura adhocrática 164, cultura de mercado con 114 y la cultura jerárquica 130. La quinta empresa, la cultura clan tiene 186, cultura adhocrática 159, cultura de mercado con 125 y la cultura jerárquica 130. Por último, la sexta empresa, tiene en la cultura clan 166, cultura adhocrática 160, cultura de mercado con 129 y la cultura jerárquica 159. Es posible ver que todas las empresas se inclinaron a una cultura preferida de tipo Clan, sólo la tercera empresa se inclinó por el de tipo jerárquico.

El estudio demuestra que cada empresa tiene un tipo de cultura actual dominante y una combinación propia del resto de los tipos de cultura que las hacen únicas, y aunque son empresas del mismo giro, hay diferencias en las opiniones de los empleados que ayudan a determinar el tipo de cultura.

En esta investigación se ve el contraste que hay entre la cultura actual y preferida de la investigación aplicada a las seis empresas del rubro textil teniendo por resultado sobre la cultura actual: Para la primera, segunda y tercera empresa es Clan; la cultura Mercado predominante para la cuarta, quinta y sexta empresa. Puede verse que la opinión y la valoración que tienen los empleados de su centro de trabajo es importante, tal es el caso de los resultados de la cultura preferida en la primera, segunda, cuarta, quinta y sexta empresas tienden a ser Clan; mientras que la cultura Jerárquica lo es en la tercera empresa. Para todas las empresas se aplicaron la herramienta OCAI.

Escalante (2009). La cultura organizacional y la efectividad de los programas de maestría, tuvo lugar en la Universidad del Aconcagua, Mendoza, Argentina. La finalidad de este estudio es investigar algunos factores de la organización que contribuyen al éxito de los alumnos de maestría. En este estudio se adoptó el *Competing Values Framework* (CVF), se usó el instrumento denominado OCAI. La muestra estuvo conformada por 125 alumnos de maestría

en la fase final de desarrollo de la tesis y se obtuvieron los siguientes resultados, en el diagnóstico de la orientación cultural *actual*, la cultura clan tiene una puntuación de 24.5, mientras que la cultura adhocrática muestra un puntaje de 15.4, la cultura de mercado 33.9 y la cultura jerárquica 27.2. Por otro lado, las orientaciones culturales preferidas dieron los siguientes resultados, cultura clan 30.3, cultura adhocrática 21.3, cultura de mercado 20.6 y cultura jerárquica 25.4. Se puede observar que, bajo la actual orientación cultural, la diferencia entre la orientación de mercado y la orientación jerárquica no es estadísticamente significativa. Mientras que, en la cultura preferida, la diferencia entre las orientaciones de mercado y adhocracia se detectó que no es estadísticamente significativa, no obstante, la diferencia entre la orientación cultural de clan y las otras orientaciones es significativa.

Este estudio contribuye a revelar el papel de la cultura organizacional y el éxito de los programas de maestría. La cultura de Mercado basada en resultados, la cultura Jerárquica caracterizada por las reglas y procedimientos, lo cual no parece contribuir a la efectividad de los programas de posgrado.

Para esta investigación la herramienta aplicada fue OCAI la investigación realizada para los 125 estudiantes con la finalidad de ver el resultado de la cultura organizacional en la etapa de la elaboración de la maestría dio por resultado que la cultura actual Mercado es la que más predomina y la cultura preferida dominante es Clan de esto puede decirse que ambos escenarios demuestran que los 125 alumnos están trabajando en equipo enfocados en resultados se tiene presencia de líderes sobre todo para la cultura Clan.

Gómez y Prowesk (2011), en Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali, Colombia, buscan diagnosticar las características de la comunicación interna, atribuidas a la cultura organizacional de una empresa familiar, comercializadora de lácteos. El presente estudio es descriptivo con diseño transeccional, ya que se recopilarán datos de un mismo periodo con

ayuda del OCAI de Cameron y Quinn (1999). Con una muestra de 66 trabajadores de diversas áreas de la empresa, 14% varones y 86% mujeres, con edades de entre 21 y 50 años, nivel académico 13% tienen estudios profesionales, 12% estudios técnicos, 70% secundaria y el 5% primaria. Los resultados demuestran que en la empresa predomina la cultura tipo Clan, en la que los colaboradores se sienten bien con la empresa comprometidos al crecimiento, también existen las otras culturas, pero con pocos resultados significativos.

El presente estudio permitió verificar el uso efectivo de los instrumentos empleados como medios para el correcto diagnóstico de la cultura y comunicación organizacional de una empresa. En la investigación realizada a la empresa de lácteos se buscó identificar las características de la comunicación interna atribuidas a la cultura organizacional, de esta investigación se tuvo que en la organización la cultura que predomina es la cultura Clan a lo que puede decirse que por ser una empresa familiar los líderes son considerados como mentores caracterizados por la lealtad y tradición enfocados en un trabajo en equipo

Capítulo III: Metodología

La metodología de la presente investigación da a conocer el método y diseño de investigación utilizado, así también se presenta la población, la muestra con la que se trabajó y la validez y confiabilidad del instrumento que se utilizó para la recolección de datos.

3.1. Método y Diseño de la Investigación

El método de investigación utilizado es el método científico, el cual es considerado como un “conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación, institucionalizados por la denominada comunidad científica reconocida” (Bernal, 2010, p. 58). Así también es “muy sencillo, flexible y dinámico; está en constante perfeccionamiento y no es nada rígido ni limitante.” (Vara, 2012, p. 29).

El tipo de investigación que se utilizó es la investigación pura, también llamada teórica, fundamental o básica; debido a que con este tipo de investigación “el investigador se propone enriquecer el conocimiento sin preocuparse por la aplicación directa o inmediata de los resultados” (Garza, 2007, p. 14). La naturaleza de la investigación es cuantitativa ya que según Bernal (2010) “se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva.” (p. 60), así también “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 et al., 2010, p. 4).

Adicionalmente el diseño que se utilizó es el no experimental porque son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.” (Hernández et al. 2010, p. 149).

Por último, la investigación es de nivel descriptivo porque el alcance de esta investigación “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas,

grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (Hernández et al., 2010, p. 80).3.2. Población y Características de la Muestra

La población de la investigación está delimitada a trabajar con los colaboradores de la II.EE. 27 de Mayo del distrito de Quilcas, conformada por 37 trabajadores que se encontraban operativos en el periodo académico. De acuerdo con la información dada por el director de la II.EE. la población total es de 37 colaboradores, la Tabla 1 presenta la descripción de la población.

Tabla 1

Población global de la investigación

| Elementos de la Estructura | Cargos | Número de personal |
|---|----------------------------|---------------------------|
| Órgano de dirección | Director | 1 |
| Órgano de pedagógico | Coordinadores | 3 |
| | Docentes | 29 |
| Órgano de soporte al proceso pedagógico | Secretaria | 1 |
| | Vigilancia y Mantenimiento | 3 |
| | Total | 37 |

Al tener definido el total de la población, se considera una población finita y posible de recabar la información del total de trabajadores; sin embargo, debido a limitaciones propias de la investigación, se decidió obtener una muestra representativa desde la que se pueda inferir a la población en general, la cual está representada por 34 trabajadores.

Se utilizó la siguiente fórmula para obtener una muestra representativa:

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

Dónde:

N= tamaño de la Población = 37

p= probabilidad de éxito = .5

q= probabilidad de fracaso= .5

e= error muestral = 5%

Z= nivel de confianza = 95% = 1.96

n= tamaño de la muestra = 34

3.3. Consentimiento Informado y Confidencialidad

En el proceso de aplicación de los cuestionarios, se dio inició informando y aclarando a los participantes los objetivos y propósitos de la investigación, así mismo resaltando en todo momento que la participación era voluntaria por la que se debía firmar un documento denominado consentimiento informado, documento por el cual los participantes aceptaban participar en la investigación. El modelo de consentimiento informado se muestra en el Apéndice B. Así también, se enfatizó a los participantes que la investigación es netamente direccionada a fines académicos y que los datos obtenidos se trataran de forma confidencial.

3.4. Instrumentación, Confiabilidad y Validez

3.4.1. Instrumentación.

El instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional, también conocido como OCAI; permite medir la cultura actual y deseada de una organización, es considerada como una herramienta precisa, útil y ha sido utilizado en diversas organizaciones ya que sus resultados muestran el desempeño organizacional (Cameron y Quinn, 2006). El instrumento se muestra en el Apéndice C.

Está conformado por 24 ítems los cuales se dividen en cuatro ítems por cada dimensión, las dimensiones son: (a) características dominantes, (b) liderazgo en la organización, (c) estilo gerencial, (d) unión en la organización, (e) énfasis estratégico, y (f) criterio para el éxito. La

valoración que se le asigna a cada una se distribuye en un rango de 0 a 100 puntos, dependiendo la importancia que le asigne el participante en relación con las semejanzas que pueda tener con su organización (Cameron y Quinn, 2006).

Así también por medio de este instrumento se determinan los cuatro estilos de cultura que proponen Cameron y Quinn, los cuales son: (a) clan, (b) adhocrática, (c) mercado, y (d) jerárquica; estos cuatro cuadrantes se representan por medio de un gráfico, el cual se muestra en la Figura 2.

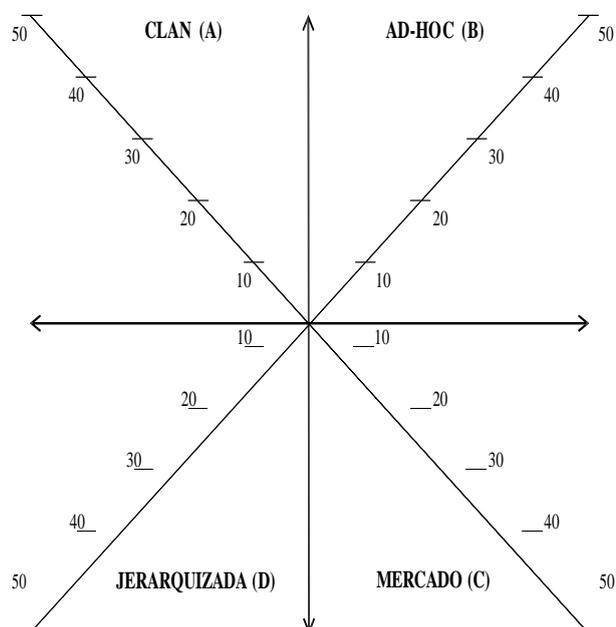


Figura 2. Representación Gráfica OCAI.

Nota: Tomado y adaptado de Cameron, K. & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Revised ed.). San Francisco, CA: Jossey – Bass

3.4.2. Confiabilidad y validez.

Para determinar la confiabilidad del instrumento de medición se hizo uso de la medida de consistencia interna denominada “coeficiente alfa Cronbach” (Hernández et al., 2010), según Malhotra (2008) “este coeficiente varía entre 0 y 1, y un valor igual o menor a .6 por lo general indica una confiabilidad no satisfactoria de consistencia interna” (p. 285).

La Tabla 2 muestra los resultados de confiabilidad para cada tipo de cultura. Los resultados señalan que los coeficientes de Cronbach en la investigación superaran .6 por lo tanto es posible señalar que el instrumento es confiable para ser aplicado.

Tabla 2

Prueba de Confiabilidad de Alfa de Cronbach

| Cultura | Alfa de Cronbach |
|-------------|------------------|
| Clan | .691 |
| Adhocrática | .711 |
| Mercado | .719 |
| Jerárquica | .725 |

Así también, con relación a la validación del constructo, se aplicó la matriz de correlación la cual se muestra en el Apéndice D, esta señala que existe correlación entre las variables debido a que la determinante es igual a cero, por lo tanto, ya no fue necesario continuar con el análisis factorial.

3.5. Recolección y Análisis de Datos

3.5.1. Recolección de datos.

El proyecto de investigación se dio inicio en el año 2016, por medio de una solicitud se pidió al director de la institución poder acceder a una entrevista, donde se explicó el propósito de la investigación y los beneficios que se podrían dar con los resultados que se obtendrían; una vez aceptada dicha solicitud se coordinaron la fechas y horarios de aplicación de la herramienta a los colaboradores y se coordinó la entrevista con el director para diagnosticar la situación actual en relación a la gestión educativa de la institución; la aplicación del instrumento se llevó a cabo el mes de agosto de ese mismo año, la duración fue de 30 minutos y en todo momento del proceso se orientó a los colaboradores sobre sus inquietudes.

3.5.2. Análisis de datos.

Una vez aplicado el instrumento y obtenido los datos necesarios, se procedió a realizar el análisis correspondiente, haciendo uso el programa estadístico IBM SPSS Statistics 23 y Microsoft Excel 2016.

En primer lugar, se analizó y observó el comportamiento de los datos por medio del Diagrama de Cajas y Bigotes, el cual se muestra en el Apéndice E. En segundo lugar, se procedió a analizar la consistencia interna por medio de los coeficientes de Alfa de Cronbach, posteriormente se realizó el análisis de validez a través de la matriz de correlación y la matriz de correlación de Spearman, el cual se muestra en el Apéndice F.

Para terminar, se presentan y contrastan los resultados con relación a las hipótesis planteadas, utilizando tablas descriptivas de medias, pruebas de normalidad de datos, pruebas de homogeneidad, y pruebas paramétricas o no paramétricas.

Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

En el presente capítulo se muestra los resultados de los datos obtenidos en la aplicación del instrumento, dichos datos son analizados por medio de tablas descriptivas de medias y desviación estándar, pruebas de normalidad, pruebas de homogeneidad y pruebas paramétricas o no paramétricas para poder determinar si existen diferencias de percepción de la cultura organizacional con relación a las variables independientes y las diferencias de percepción entre la cultura actual y deseada. Para lo cual se utilizó el programa estadístico IBM SPSS Statistics 23 y Microsoft Excel.

4.1. Perfil de los Informantes

El perfil de informantes se muestra para un total de 34 colaboradores, los cuales fueron participes de la investigación, la Tabla 3 presenta los datos en función a las variables: (a) género, (b) grado académico, y (c) antigüedad laboral.

Tabla 3

Muestra clasificada por género, grados académicos y antigüedad laboral

| Clasificación | Grupo | f° | % |
|---------------------------|----------------|-------------|---------|
| Género | | | |
| | Femenino | 12 | 35.29% |
| | Masculino | 22 | 64.71% |
| | Total | 34 | 100.00% |
| Grado académico | | | |
| | Superior | 4 | 11.76% |
| | Bachiller | 23 | 67.65% |
| | Maestría | 7 | 20.59% |
| | Total | 34 | 100.00% |
| Antigüedad laboral | | | |
| | < a un año | 14 | 41.18% |
| | De 1 a 3 años | 5 | 14.71% |
| | De 7 a 10 años | 2 | 5.88% |

| | | |
|-----------------|----|---------|
| De 10 a 15 años | 2 | 5.88% |
| > a 15 años | 11 | 32.35% |
| Total | 34 | 100.00% |

4.2. Presentación, Contrastación y Discusión de Resultados

4.2.1. Presentación de resultados.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para la investigación, los cuales evalúan las hipótesis planteadas en el Capítulo I acerca de la percepción de los encuestados sobre la cultura organizacional en la institución educativa, usando el instrumento OCAI.

Inicialmente en la investigación se realizó el análisis descriptivo de los datos obtenidos basados en las medias y desviación estándar, con la finalidad de conocer las características de las muestras y la variabilidad que puedan presentar.

Posteriormente para validar la normalidad se efectuó la prueba de distribución normal de Kolmogórov-Smirnov y/o Shapiro-Wilk, cuyos valores no significativos ($p > .05$) indicarían la normalidad de la muestra, además de conocer si es aplicable el uso de pruebas paramétricas o no paramétricas en el estudio. Seguidamente con la finalidad de conocer 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 ($p > .05$) indicarían que los grupos estudiados 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, finalmente para más de dos muestras independientes el test de Kruskal Wallis.

A continuación, se analiza una a una las hipótesis para ver su aceptación o rechazo.

4.2.2. Contrastación de resultados.

4.2.2.1. Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género.

H1: No existen las diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los colaboradores de la II. EE. 27 de Mayo del distrito de Quilcas en el año 2016.

La H1 señala que no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los trabajadores de la Institución Educativa. A continuación, se muestra la evaluación de la Hipótesis 1 en el escenario actual.

Analizando la variable género para la percepción de la cultura actual en la Institución Educativa, en la Tabla 4 se puede apreciar que en ambos géneros existe diferencias de percepción, siendo el componente cultural clan el que prevalece en el género masculino y el componente mercado en el género femenino de la institución educativa.

Tabla 4

Valores de media y desviación estándar para la percepción de la cultura actual de acuerdo con el género

| Género | Medida | Cultura actual | | | |
|-----------|---------------------|----------------|-------------|---------|------------|
| | | Clan | Adhocrática | Mercado | Jerárquica |
| Masculino | Media | 31.75 | 25.68 | 19.60 | 22.97 |
| | Desviación estándar | 13.430 | 12.154 | 9.773 | 14.439 |
| Femenino | Media | 25.45 | 22.84 | 26.78 | 24.92 |
| | Desviación estándar | 12.504 | 12.751 | 12.591 | 14.567 |

Con la finalidad de mostrar de manera gráfica los resultados de la tabla descriptiva se muestra en la Figura 3 la representación de cada una de las medias en función a cada tipo de

cultura organizacional. Así también de grafica la distribución de los datos por medio de histogramas, los cuales se pueden apreciar en el Apéndice G.

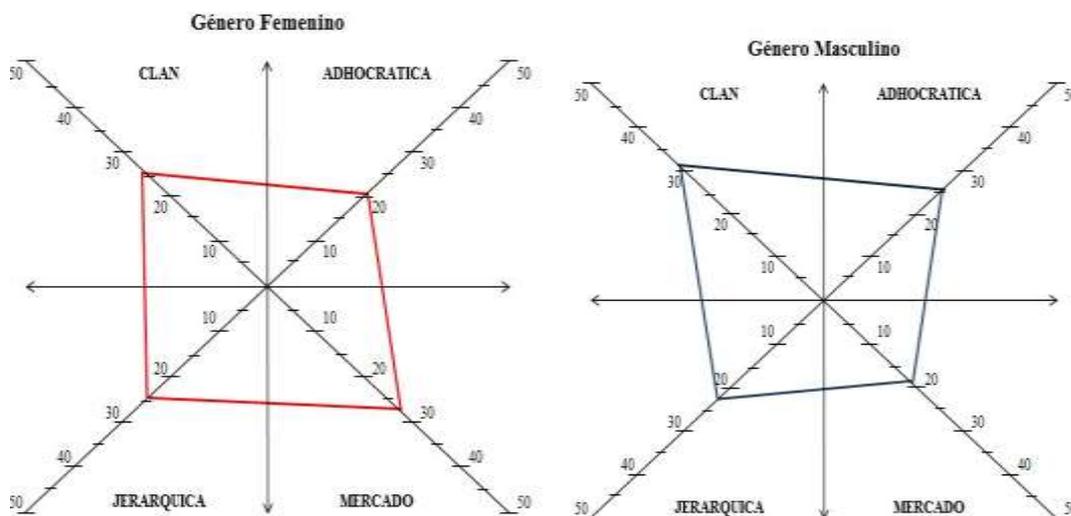


Figura 3. Percepción de la cultura actual de acuerdo al género.

Posteriormente se determinó la tabla descriptiva para las dimensiones de la cultura organizacional con relación al género, los cuales se muestran en el Apéndice H. Se puede apreciar que en el género masculino prevalece la cultura Clan y la dimensión más fuerte es Criterio para el éxito, mientras que en el género femenino prevalece la cultura Mercado y la dimensión con mayor puntaje es Unión en la organización.

Seguidamente para determinar la normalidad se utilizó la prueba de *Kolmogorov-Smirnov* y *Shapiro-Wilk*, para su elección se consideró el tamaño de la muestra, los resultados que se muestran en la Tabla 5, indican niveles de significancia menores a .05, por lo tanto, los datos no poseen distribución normal, por lo que para la validación de la hipótesis es necesario utilizar pruebas no paramétricas.

La determinación de la homogeneidad de los datos, son el resultado de la prueba de *Levene* la cual se muestra en la Tabla 6, esta indica que los niveles de significancia mayores a

.05 son los que predominan, por lo tanto, los grupos según el género son homogéneos, es decir, poseen homocedasticidad.

Tabla 5

Prueba de distribución normal para la percepción de la cultura actual según género.

| Cultura actual | Genero | Kolmogorov-Smirnov ^a | | Shapiro-Wilk | | Posee distribución normal | | |
|----------------|-----------|---------------------------------|-----|--------------|-------------|---------------------------|------|------|
| | | Estadístico | gl | Sig. | Estadístico | | Gl | Sig. |
| Clan | Masculino | .205 | 72 | .000 | .928 | 72 | .001 | No |
| | Femenino | .146 | 132 | .000 | .954 | 132 | .000 | No |
| Adhocrática | Masculino | .208 | 72 | .000 | .924 | 72 | .000 | No |
| | Femenino | .209 | 132 | .000 | .925 | 132 | .000 | No |
| Mercado | Masculino | .178 | 72 | .000 | .947 | 72 | .005 | No |
| | Femenino | .167 | 132 | .000 | .956 | 132 | .000 | No |
| Jerárquica | Masculino | .151 | 72 | .000 | .910 | 72 | .000 | No |
| | Femenino | .163 | 132 | .000 | .917 | 132 | .000 | No |

Tabla 6

Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis H1

| Tipo de cultura actual | Estadístico | | | | Se acepta homogeneidad de varianzas | |
|------------------------|-------------|-----|-----|------|-------------------------------------|--|
| | de Levene | df1 | df2 | Sig. | | |
| Clan | 0.110 | 1 | 202 | .740 | Si | |
| Adhocrática | .137 | 1 | 202 | .712 | Si | |
| Mercado | 8.079 | 1 | 202 | .005 | No | |
| Jerárquica | .522 | 1 | 202 | .471 | Si | |

Por último, ya conociendo que para validar la hipótesis planteada es necesario utilizar pruebas no paramétricas, se procedió a utilizar la prueba no paramétrica de U 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 determinó niveles de

significancia mayores a .05 solo en las culturas adhocrática y jerárquica, lo que hace que no se la hipótesis H1. En la Tabla 8 se muestra la validación de la hipótesis para cada componente cultural tomando como referencia el género.

Tabla 7

Prueba de U de Mann-Whitney de la Hipótesis H1

| Medida | Cultura actual | | | |
|-----------------------------|----------------|-------------|---------|------------|
| | Clan | Adhocrática | Mercado | Jerárquica |
| U de Mann-Whitney | 3507.500 | 4019 | 3188 | 4357.000 |
| Sig. asintótica (bilateral) | .002 | .064 | .000 | .322 |

Tabla 8

Contraste de la Hipótesis H1

| Cultura | Hipótesis Nula | |
|-------------|--|----------------------------|
| Clan | No existen diferencias en la percepción actual de la cultura Clan debido a la diferencia de género de los participantes de la Institución Educativa | Rechazar Hipótesis Nula |
| Adhocrática | No existen diferencias en la percepción actual de la cultura Adhocrática debido a la diferencia de género de los participantes de la Institución Educativa | No Rechazar Hipótesis Nula |
| Mercado | No existen diferencias en la percepción actual de la cultura Mercado debido a la diferencia de género de los participantes de la Institución Educativa | Rechazar Hipótesis Nula |
| Jerárquica | No existen diferencias en la percepción actual de la cultura Jerárquica debido a la diferencia de género de los participantes de la Institución Educativa | No Rechazar Hipótesis Nula |

4.2.2.2. Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido a los diferentes grados académicos de los participantes.

H2: No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a diferentes grados académicos de los colaboradores de la II. EE. 27 de Mayo del distrito de Quilcas en el año 2016.

La H2 señala que no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a los diferentes grados académicos de los trabajadores de la Institución Educativa. Para un buen análisis se evaluó la hipótesis 2 en el escenario actual.

Al analizar la variable grado académico de la cultura actual de la organización, se realizó en primer lugar un análisis descriptivo de las medias y desviación estándar, la cual se muestra en la Tabla 9, esta no indica que existen diferencias de percepción ya que en el caso de los colaboradores que tienen grado académico superior y bachiller tienen inclinación hacia la cultura Clan, en el caso de los participantes que tienen grado académico de maestría tienen mayor inclinación por cultura Jerárquica.

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 |
| Superior | Media | 31.88 | 25.21 | 25.63 | 17.29 |
| | Desviación estándar | 10.088 | 8.905 | 8.510 | 7.068 |
| Bachiller | Media | 27.28 | 24.28 | 24.07 | 24.38 |
| | Desviación estándar | 13.157 | 12.749 | 12.622 | 13.880 |
| Maestría | Media | 26.57 | 21.64 | 24.05 | 27.74 |
| | Desviación estándar | 14.468 | 13.791 | 12.506 | 18.186 |

Con la finalidad de mostrar de manera gráfica los resultados de la tabla descriptiva se presenta en la Figura 4 la representación de cada una de las medias en función a cada tipo de cultura organizacional. Así también de grafica la distribución de los datos por medio de histogramas, los cuales se pueden apreciar en el Apéndice I.

Del análisis de las medias por cada dimensión de los componentes culturales, se encontró que para el grado académico superior y bachiller la dimensión Liderazgo en la

organización es la que predomina y para el grado académico bachiller predomina el criterio para el éxito. La tabla se muestra en el Apéndice K

Seguidamente para determinar la normalidad se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, el cual se muestra en la Tabla 10, e indican que no poseen una distribución normal, por lo que para la validación de la hipótesis planteada H2 es necesario utilizar pruebas no paramétricas.

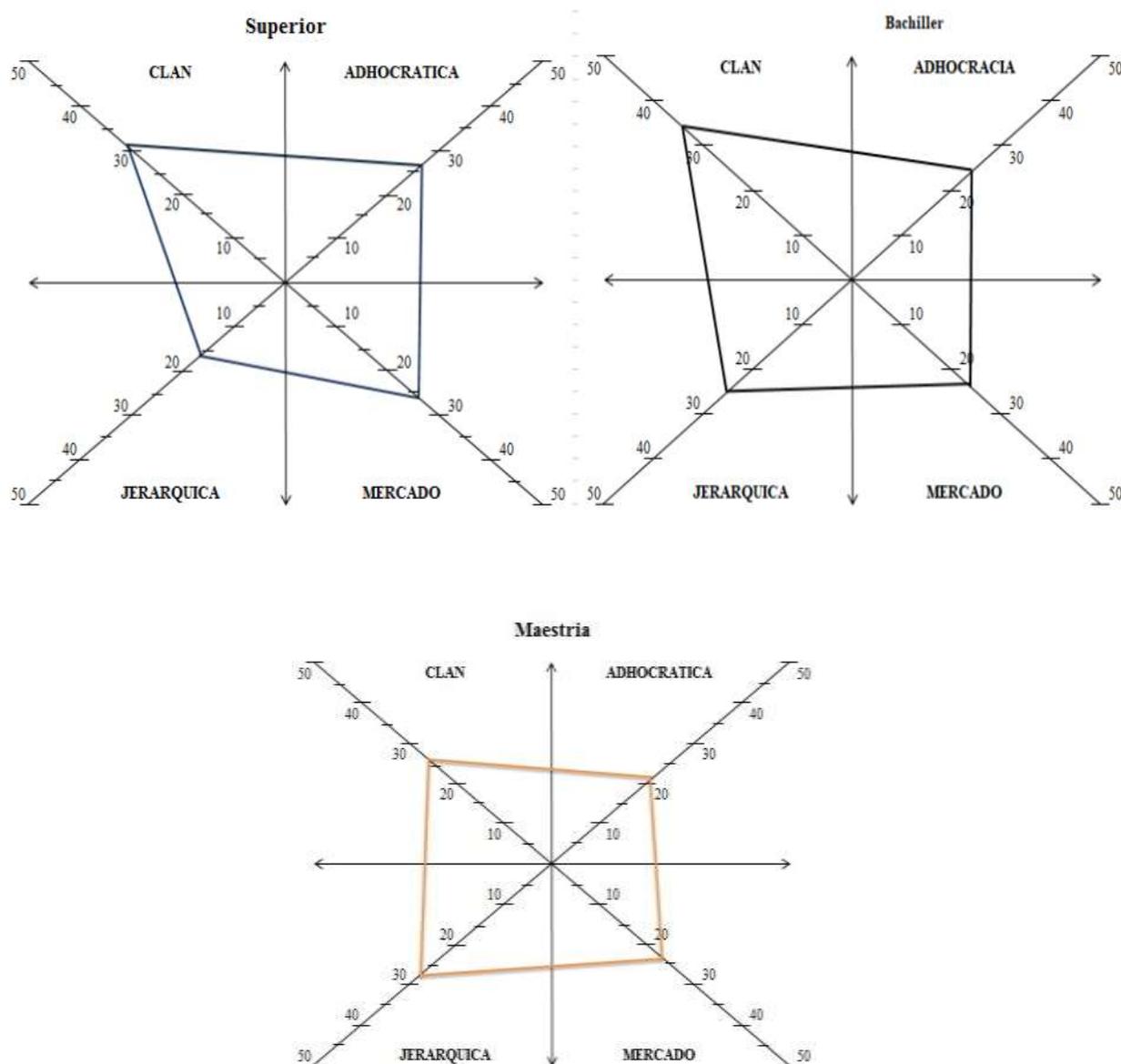


Figura 4. Percepción de la cultura actual de acuerdo al grado académico

Tabla 10

Prueba de distribución normal para la percepción de la cultura actual en la institución educativa según el grado académico de los trabajadores.

| Cultura actual | Grado académico | Kolmogorov-Smirnov ^a | | Shapiro-Wilk | | Posee distribución normal | | |
|----------------|-----------------|---------------------------------|------|-----------------|------|---------------------------|------|----|
| | | Estadístico g l | Sig. | Estadístico g l | Sig. | | | |
| Clan | Superior | .199 | 24 | .015 | .881 | 24 | .009 | No |
| | Bachiller | .136 | 138 | .000 | .956 | 138 | .000 | No |
| | Maestría | .151 | 42 | .017 | .931 | 42 | .014 | No |
| Adhocrática | Superior | .387 | 24 | .000 | .708 | 24 | .000 | No |
| | Bachiller | .160 | 138 | .000 | .962 | 138 | .001 | No |
| | Maestría | .286 | 42 | .000 | .746 | 42 | .000 | No |
| Mercado | Superior | .246 | 24 | .001 | .918 | 24 | .052 | Si |
| | Bachiller | .170 | 138 | .000 | .953 | 138 | .000 | No |
| | Maestría | .198 | 42 | .000 | .917 | 42 | .005 | No |
| Jerárquica | Superior | .233 | 24 | .002 | .911 | 24 | .038 | No |
| | Bachiller | .153 | 138 | .000 | .931 | 138 | .000 | No |
| | Maestría | .141 | 42 | .035 | .927 | 42 | .010 | No |

La Tabla 11 muestra la homogeneidad de varianzas según grado académico de los trabajadores, se determina niveles de significancia mayores a .05 por lo que se acepta esta homogeneidad de varianzas.

Tabla 11

Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis H2

| Tipo de cultura actual | Estadístico de Levene | df1 | df2 | Sig. | Se acepta homogeneidad de varianzas |
|------------------------|-----------------------|-----|-----|------|-------------------------------------|
| Clan | 0.933 | 2 | 201 | .395 | Si |
| Adhocrática | 1.655 | 2 | 201 | .194 | Si |
| Mercado | 1.581 | 2 | 201 | .208 | Si |
| Jerárquica | 8.960 | 2 | 201 | .000 | No |

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 trabajadores presenta diferencias significativas. De los resultados mostrados en la Tabla 12, se determina que no se rechaza la hipótesis H2.

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

Tabla 12

Prueba de Kruskal-Wallis de la Hipótesis H2

| Medida | Cultura actual | | | |
|-----------------|----------------|-------------|---------|------------|
| | Clan | Adhocrática | Mercado | Jerárquica |
| Chi-cuadrado | 3.652 | 5 | 1 | 5.996 |
| Gl | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Sig. Asintótica | .161 | .077 | .664 | .051 |

Tabla 13

Contraste de la Hipótesis H2

| Cultura | Hipótesis Nula | |
|-------------|--|-------------------------------|
| Clan | No existen diferencias en la percepción actual de la cultura | No Rechazar Hipótesis Nula |
| | Clan debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la Institución Educativa | |
| Adhocrática | No existen diferencias en la percepción actual de la cultura | No Rechazar Hipótesis Nula |
| | Adhocrática debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la Institución Educativa | |
| Mercado | No existen diferencias en la percepción actual de la cultura | No Rechazar Hipótesis Nula |
| | Mercado debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la Institución Educativa | |
| Jerárquica | No existen diferencias en la percepción actual de la cultura | No Rechazar Hipótesis Nula |
| | Jerárquica debido a los diferentes grados académicos de los participantes de la Institución Educativa | |

4.2.2.3. Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los participantes de la Institución Educativa.

H3: No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral de los colaboradores de la II. EE. 27 de Mayo del distrito de Quilcas en el año 2016.

La H3 señala que no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral en la Institución Educativa. Se realizó una evaluación de la hipótesis 3 en el escenario actual. De las muestras analizadas respecto a la percepción de la cultura actual según el tiempo que lleva laborando el trabajador en la Institución Educativa, en la Tabla 14 se aprecia que para los trabajadores con tiempo de trabajo de 7 a 10 años predomina la cultura Jerárquica, los colaboradores con tiempo de servicio mayor a 15 años predomina la cultura adhocrática, los mayores a 1 año se inclinan por la cultura mercado y en los otros casos el componente Clan es el que muestra mayor intensidad.

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 | 29.11 | 22.08 | 25.51 | 23.30 |
| | Desviación estándar | 15.232 | 12.664 | 13.473 | 14.514 |
| de 1 a 3 años | Media | 29.50 | 22.67 | 26.17 | 21.67 |
| | Desviación estándar | 7.468 | 8.277 | 10.560 | 10.029 |
| de 7 a 10 años | Media | 22.58 | 25.75 | 18.75 | 32.92 |
| | Desviación estándar | 17.942 | 17.226 | 9.324 | 21.581 |
| de 10 a 15 años | Media | 30.833 | 26.250 | 21.250 | 21.667 |
| | Desviación estándar | 12.401 | 9.799 | 8.013 | 16.422 |
| > a 15 años | Media | 25.38 | 25.83 | 23.30 | 25.48 |
| | Desviación estándar | 11.076 | 13.513 | 11.907 | 14.103 |

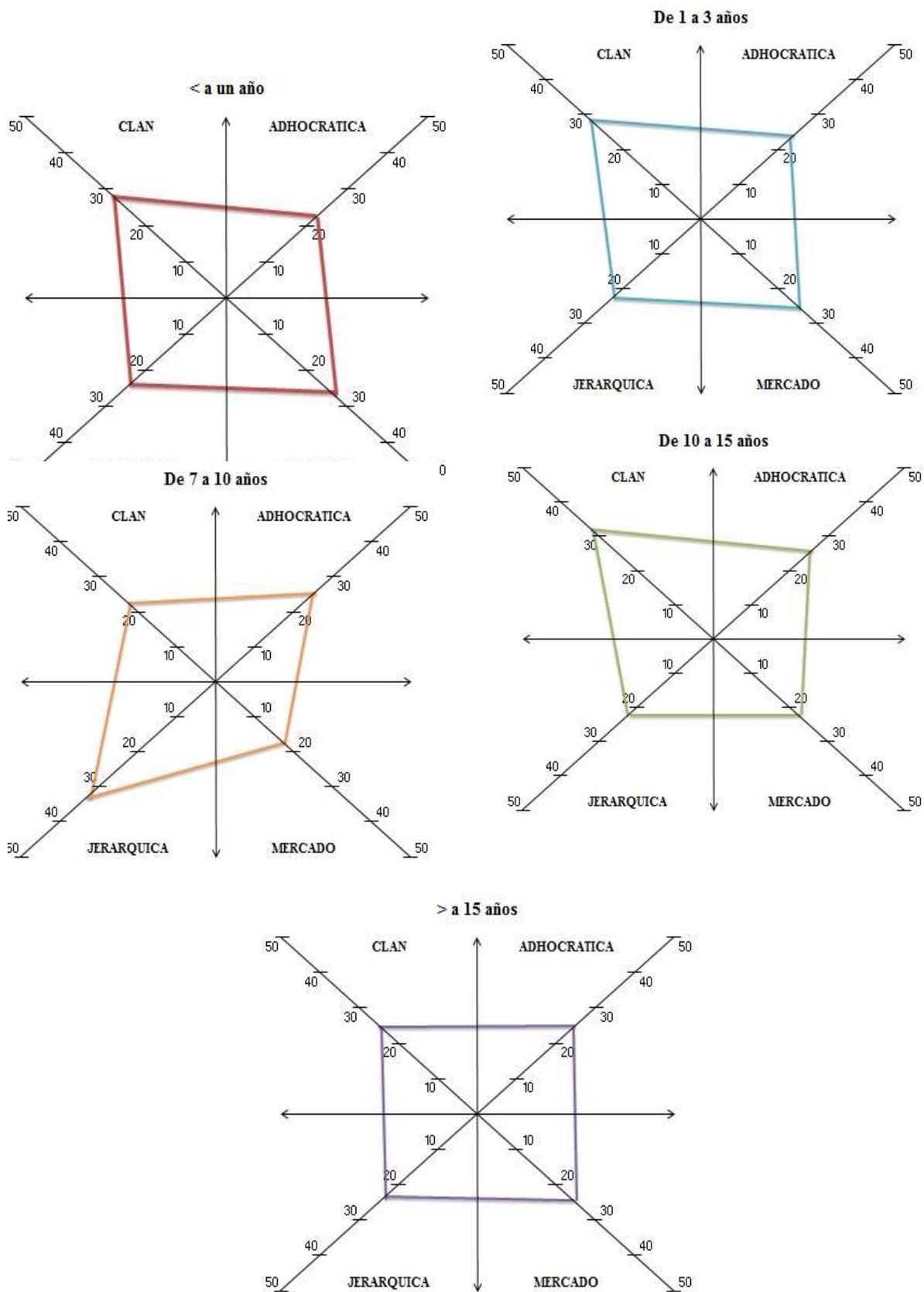


Figura 5. Percepción de la cultura actual de acuerdo a la antigüedad laboral de los trabajadores.

En la Figura 5 se muestran gráficamente las medias según tiempo que llevan trabajando los colaboradores. Asimismo, la distribución de frecuencia por medio de histogramas para cada componente cultural se aprecia en el Apéndice K.

Para validar donde se encuentran las mayores diferencias de percepción de la cultura actual según la antigüedad laboral debido a las dimensiones que componen cada cultura, en el Apéndice L se aprecia que las mayores diferencias se dan en el componente Clan en sus dimensiones Estilo Gerencial y Unión en la organización.

Para el análisis de normalidad se utilizó el método Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, de acuerdo con el tamaño de la muestra según antigüedad laboral, de los cuales se obtuvo niveles de significancia variables respecto a .05, estos se muestran en la Tabla 15, lo que indica que no hay una distribución normal por lo que es necesario utilizar pruebas no paramétricas para la comprobación de la hipótesis.

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

Para validar la hipótesis H3, 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 en la Tabla 17, se determina que la hipótesis H3 no se rechaza. La Tabla 18 muestra la validación de la hipótesis para cada componente cultural tomando como referencia el tiempo que llevan laborando los colaboradores

Tabla 15

Prueba de distribución normal para la percepción de la cultura actual en la institución educativa según el tiempo que llevan laborando los trabajadores.

| Cultura actual | Antigüedad laboral | Kolmogorov-Smirnov ^a | | Shapiro-Wilk | | Posee distribución normal | | |
|----------------|--------------------|---------------------------------|----|--------------|-------------|---------------------------|------|------|
| | | Estadístico | gl | Sig. | Estadístico | | Gl | Sig. |
| Clan | < a un año | .130 | 84 | .001 | .954 | 84 | .004 | No |
| | de 1 a 3 años | .240 | 30 | .000 | .888 | 30 | .004 | No |
| | de 7 a 10 años | .224 | 12 | .098 | .794 | 12 | .008 | No |
| | de 10 a 15 años | .277 | 12 | .012 | .886 | 12 | .105 | Si |
| | > a 15 años | .126 | 66 | .011 | .957 | 66 | .023 | No |
| Adhocrática | < a un año | .161 | 84 | .000 | .925 | 84 | .000 | No |
| | de 1 a 3 años | .326 | 30 | .000 | .797 | 30 | .000 | No |
| | de 7 a 10 años | .297 | 12 | .004 | .838 | 12 | .026 | No |
| | de 10 a 15 años | .232 | 12 | .073 | .898 | 12 | .149 | Si |
| | > a 15 años | .228 | 66 | .000 | .933 | 66 | .002 | No |
| Mercado | < a un año | .159 | 84 | .000 | .942 | 84 | .001 | No |
| | de 1 a 3 años | .175 | 30 | .020 | .958 | 30 | .275 | Si |
| | de 7 a 10 años | .220 | 12 | .115 | .869 | 12 | .063 | Si |
| | de 10 a 15 años | .312 | 12 | .002 | .832 | 12 | .022 | No |
| | > a 15 años | .215 | 66 | .000 | .940 | 66 | .003 | No |
| Jerárquica | < a un año | .130 | 84 | .001 | .931 | 84 | .000 | No |
| | de 1 a 3 años | .147 | 30 | .097 | .927 | 30 | .041 | No |
| | de 7 a 10 años | .145 | 12 | .200* | .928 | 12 | .363 | Si |
| | de 10 a 15 años | .374 | 12 | .000 | .699 | 12 | .001 | No |
| | > a 15 años | .166 | 66 | .000 | .935 | 66 | .002 | No |

Tabla 16

Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis H3

| Tipo de cultura actual | Estadístico | | | | Sig. | Se acepta homogeneidad de varianzas |
|------------------------|-------------|-----|-----|--|------|-------------------------------------|
| | de Levene | df1 | df2 | | | |
| Clan | 5.131 | 4 | 199 | | .001 | No |
| Adhocrática | 3.398 | 4 | 199 | | .010 | No |
| Mercado | 2.210 | 4 | 199 | | .069 | Si |
| Jerárquica | 2.753 | 4 | 199 | | .029 | No |

Tabla 17

Prueba de Kruskal-Wallis de la Hipótesis H3

| Medida | Cultura actual | | | |
|-----------------|----------------|-------------|---------|------------|
| | Clan | Adhocrática | Mercado | Jerárquica |
| Chi-cuadrado | 7.307 | 4 | 5 | 4.234 |
| Gl | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Sig. asintótica | .121 | .385 | .259 | .375 |

Tabla 18

Contraste de la Hipótesis H3

| Cultura | Hipótesis Nula | |
|-------------|--|----------------------------|
| Clan | No existen diferencias en la percepción actual de la cultura Clan debido a la antigüedad laboral de los participantes de la Institución Educativa | No Rechazar Hipótesis Nula |
| Adhocrática | No existen diferencias en la percepción actual de la cultura Adhocrática debido a la antigüedad laboral de los participantes de la Institución Educativa | No Rechazar Hipótesis Nula |
| Mercado | No existen diferencias en la percepción actual de la cultura Mercado debido a la antigüedad laboral de los participantes de la Institución Educativa | No Rechazar Hipótesis Nula |
| Jerárquica | No existen diferencias en la percepción actual de la cultura Jerárquica debido a la antigüedad laboral de los participantes de la Institución Educativa | No Rechazar Hipótesis Nula |

4.2.2.4. Análisis de la percepción de la cultura organizacional actual y deseada entre los participantes de la Institución Educativa.

H4: La hipótesis 4 señala que no existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada, entre los participantes de la Institución Educativa. Para responder esta hipótesis se evaluaron los niveles totales de cultura percibida.

Las diferencias según las medias encontradas se encuentran descritas en la Tabla 19. Los resultados muestran que el componente cultural de mayor intensidad en ambos escenarios es 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 Jerárquica | Clan | Adhocrática | Mercado | |
| Media | 27.68 | 23.84 | 24.25 | 24.24 | 35.07 | 26.21 | 21.14 | 17.58 |
| Desviación estándar | 13.156 | 12.587 | 12.147 | 14.517 | 15.257 | 10.282 | 11.651 | 10.699 |

Al hacer la comparación de la percepción de cultura actual con la deseada, se aprecia que hay un incremento significativo de 7.40 en la cultura Clan además de ello se aprecia un incremento de 2.36 puntos 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 3.11 puntos y en la jerárquica en 6.65 puntos. Gráficamente los datos son representados en la Figura 6.

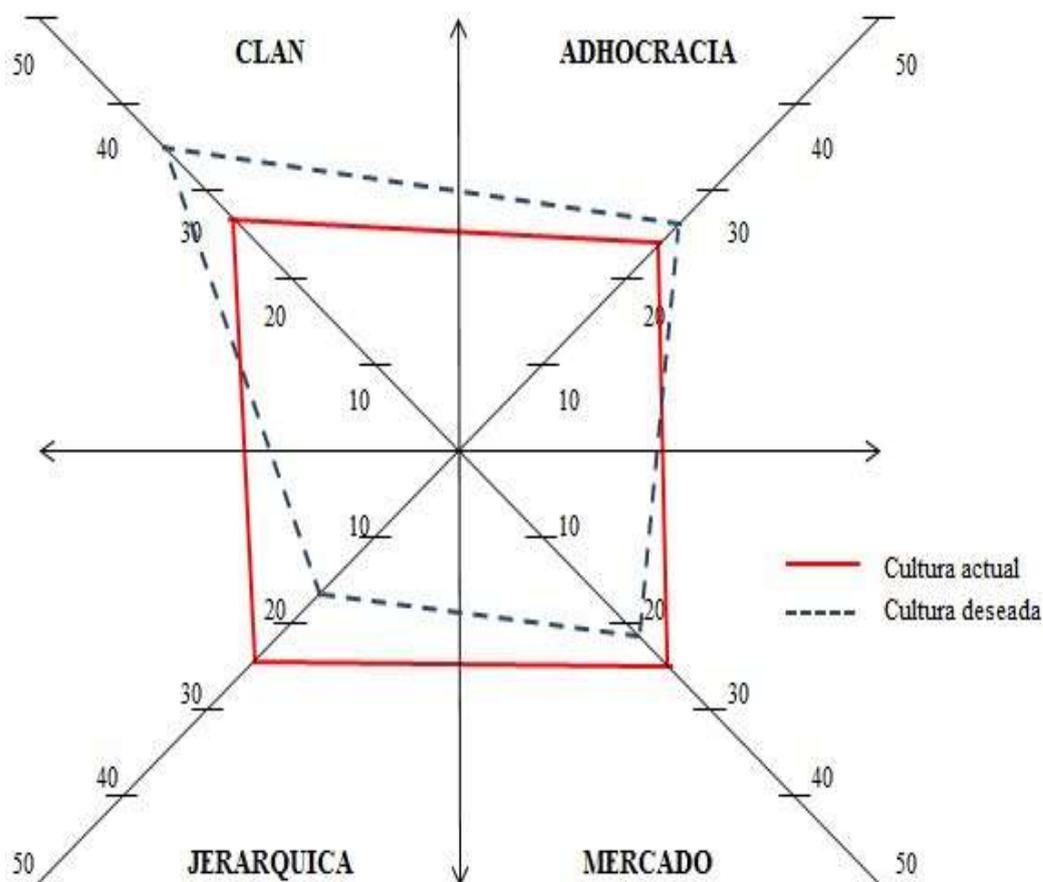


Figura 6. Percepción de la cultura actual y deseada.

Para finalizar, se utilizó la prueba no paramétrica para las muestras relacionadas de Wilcoxon, de esta manera se determinó si existen diferencias entre la percepción de la cultura actual y la deseada.

Tabla 20

Prueba de Wilcoxon de la Hipótesis H4

| | Clan deseado vs actual | Adhocrática deseado vs actual | Mercado deseado vs actual | Jerárquica deseado vs actual |
|--------------------------------|---------------------------|----------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Z | -5.224 ^b | -2.268 ^b | -2.851 ^c | -5.514 ^c |
| Sig. asintótica (bilateral) | .000 | .023 | .004 | .000 |

Los resultados mostrados en la Tabla 20 indican que según los niveles de significancia se rechaza la hipótesis, es decir existen diferencias significativas en la percepción de la cultura actual como en la deseada. La Tabla 21, muestra la validación de la hipótesis por cada componente cultural.

Tabla 21

Contraste de la Hipótesis H4

| Cultura | Hipótesis Nula | |
|-------------|--|-------------------------|
| Clan | No existen diferencias entre la percepción de la cultura Clan actual y la deseada, entre los miembros de la Institución Educativa | Rechazar Hipótesis Nula |
| Adhocrática | No existen diferencias entre la percepción de la cultura Adhocrática actual y la deseada, entre los miembros de la Institución Educativa | Rechazar Hipótesis Nula |
| Mercado | No existen diferencias entre la percepción de la cultura Mercado actual y la deseada, entre los miembros de la Institución Educativa | Rechazar Hipótesis Nula |
| Jerárquica | No existen diferencias entre la percepción de la cultura Jerárquica actual y la deseada, entre los miembros de la Institución Educativa | Rechazar Hipótesis Nula |

4.2.2.5. Análisis de la percepción de la cultura organizacional en la Institución Educativa.

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

En la tabla 22 puede verse que se rechaza solo 1 de 4 hipótesis nulas planteadas; por ello, se concluye no rechazar la hipótesis general planteada para la investigación, es decir la percepción de la cultura organizacional no es diferente entre los participantes de la I.I.E.E. 27 de Mayo del Distrito de Quilcas.

Tabla 22

Resumen de la Validación de las Hipótesis planteadas

| Hipótesis Nula | |
|---|----------------------------|
| H1: No existen diferencias 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 existen diferencias 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 existen diferencias en la percepción de la cultura Organizacional debido a la antigüedad laboral de los participantes de la Institución Educativa | No Rechazar Hipótesis Nula |
| H4: No existen diferencias entre la percepción de la cultura Organizacional actual y la deseada, entre los participantes de la Institución Educativa | Rechazar Hipótesis Nula |

Conclusiones

1. Al buscar identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional en relación con la diferencia de género de los colaboradores de la II.EE. 27 de Mayo del distrito de Quilcas en el año 2016, se concluye que no existen diferencias de percepción según el género, es decir que no se rechaza la hipótesis planteada, sin embargo, la cultura que predomina para el género masculino es la cultura clan, y para el género femenino la cultura mercado.

2. Al buscar identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional con relación al grado académico de los colaboradores de la II.EE. 27 de Mayo del distrito de Quilcas en el año 2016, se concluye que no existen diferencias de percepción según el grado académico, es decir, no se rechaza la hipótesis planteada, la cultura que predomina para el grado académico superior y bachiller es la cultura clan, y para el grado académico de maestría es la cultura jerárquica.

3. Al buscar identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional con relación a la antigüedad laboral de los colaboradores de la II.EE. 27 de Mayo del distrito de Quilcas en el año 2016, se concluye que no existen diferencias de percepción según la antigüedad laboral, es decir, no se rechaza la hipótesis planteada, sin embargo la cultura que predomina para los que llevan trabajando de 7 a 10 años es la cultura jerárquica, para los que llevan trabajando más de 15 años la cultura adhocrática, para los mayores a 1 año la cultura mercado, y para todo el resto la cultura clan.

4. Al buscar identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional con relación a la cultura actual y deseada de la II.EE. 27 de Mayo del distrito de Quilcas en el año 2016, se concluye que, si existen diferencias de percepción para cultura actual y deseada, es decir que, si se rechaza la hipótesis planteada, sin embargo, para cultura actual y deseada predomina la cultura Clan.

5. Con la finalidad de comprobar la hipótesis general de la investigación, se consideró cuatro hipótesis específicas, las hipótesis específicas con relación a género, grado académico y antigüedad laboral, señalan que no deben ser rechazados, sin embargo, la cuarta hipótesis con relación a la cultura actual y deseada si se rechaza. Por lo tanto, la hipótesis general debe de no ser rechazada, lo cual significa que no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional en la II. EE. 27 de Mayo del distrito de Quilcas en el año 2016.

Recomendaciones

1. Se recomienda para la variable género, buscar un alineamiento del género masculino hacia la cultura que perciben los del género femenino ya que esa cultura es la que encaja con la propuesta del Modelo de Jornada Escolar Completa para lo cual se debe formular estrategias abiertas y flexibles que permitan integrar los nuevos cambios para minimizar la resistencia; es posible conformar grupos de trabajo en la cual se busque generar un ambiente de aprendizaje en el que compartan sus opiniones y vivencias a consecuencia de los cambios por los que están enfrentando. Así también, es necesario que el director tome el papel de líder para su organización, de esta forma gestionara de forma adecuada no solo los recursos tangibles e intangibles de su institución, sino que también gestionara eficientemente, uno de sus vitales recursos, el cual es el recurso humano.

2. Se recomienda para la variable grado académico, priorizar la cultura clan percibida por el grado académico superior y bachiller ya que, pese a que esta no es la que el modelo propone, suma al logro de los objetivos debido a que da prioridad a la flexibilidad y a la orientación interna, trabajando en equipo y enfatizando el desarrollo humano y comprometiendo a los empleados a lograr los objetivos, para lo cual es posible fomentar equipos auto gestionados, este tipo de equipos son más productivos que los empleados que trabajan dentro de una estructura jerárquica tradicional.

3. Se recomienda para la variable antigüedad laboral enfocarse en los colaboradores con mayor antigüedad laboral, ya que para ellos es más difícil adaptarse a los cambios, debido a lo solidez de su cultura, es necesario recordar que la cultura organizacional no se cambia de la noche a la mañana y para ellos adaptarse a los cambios será más difícil que para otros.

4. Debido a que la percepción de la cultura actual y deseada son las mismas se recomienda que estas deben ser potencializadas y no cambiadas con miras hacia el logro de

resultados por medio del trabajo en equipo, de esta forma comportarse como un eje adicional que sume hacia lo que propone el modelo de Jornada Escolar Completa.

5. Se recomienda desarrollar planes de acción para promover gestiones de cambio que direccionen hacia los objetivos que se buscan por medio de modelo planteado por el Ministerio de Educación, de esta forma la gestión de la organización se desarrollada de forma eficiente bajo un ambiente laboral adecuado y una sólida cultura organizacional que garantice ventajas competitivas y sea representado como una fortaleza de la organización.

Sugerencias

1. Se sugiere ampliar la variedad de variables a estudiar en la investigación para próximas investigaciones es posible utilizar como variable el tipo de contrato.

2. Se sugiere tomar como referencia los resultados de esta investigación para llevarla a una investigación de tipo aplicada.

3. Se sugiere tomar como referencia el cuestionario de Cameron y Quinn para identificar la cultura de una organización ya que es la más fácil de usar; de lo contrario utilizar cualquier otro, buscando siempre diagnosticar la cultura de la organización.

Referencias

- Belida, Y., & Clemencia, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8 (2), 285-307. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/679/67925837006.pdf>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. 3a ed. Colombia: Pearson Educación
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). Diagnosticando y cambiando la cultura organizacional [Traducido al español de *Diagnosing and changing organizational culture*]. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture* (revised ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Carrillo, A. (2016), Medición de la cultura organizacional. *Ciencias administrativas*, (8). Recuperado de <http://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653788007/511653788007.pdf>
- Charón, L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Ciencia en su PC*, 5, 87-95. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181315033009>
- Escalante, E. (2009). La cultura organizacional y la efectividad de los programas de maestría. *Diversitas*, 3 (4), 41-45. Recuperado de <http://revista.unanleon.edu.ni/index.php/universitas/article/view/29/26>
- 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>

- Garza, A. (2007). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades*. 7a ed. México: El Colegio de México, A.C.
- Género y cambio en la cultura organizacional (s.f.). Herramientas para crear una gestión sensible al género. Recuperado de <http://www.bivica.org/upload/genero-cultura-organizacional.pdf>
- Glosario de términos laborales (2018). Antigüedad en el Trabajo actual. Recuperado de http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/web/Glosario/glosario.htm
- Gómez, D., & Prowesk, S. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 9 (17), 57-67. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/801/80122596005.pdf>
- González, Y., Liquidano, M. & Castorena, P. (s.f.). La cultura organizacional en seis empresas textiles de Villa Hidalgo, Jalisco. Recuperado de http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15_21_cultura_organizacional.pdf
- Hernández, R., Méndez, S. & Contreras, R. (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59 (1), 229-257. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381010>
- Lamas, M. (2013). *El Género la construcción cultural de la diferencia sexual*. 4ª ed. Universidad Autónoma de México
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. 5ed. México: Pearson Educación.
- Mendoza, P. (2000). Los Grados Académicos: Surgimiento y Evolución. *Anales de la Facultad de Medicina*, 61 (4), 278-284. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/379/37961403.pdf>
- Ministerio de Educación (2018). Presentación. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/jec/>

- Ministerio de Educación (2014). Modelo de Servicio Educativo: Jornada Escolar Completa para las Instituciones Educativas Publicas del Nivel de Educación Secundaria. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/a/pdf/jec/modelo_JEC.pdf
- Naranjo, J., Jiménez, D., & Sanz, R. (2011). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15 (2012), 63-72. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/807/80723313003/>
- OCAI Online (2018). Evaluación OCAI. Recuperado de <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI/OCAI-Assessment>
- Ojeda, J. & Ferrer, M. (2010). Planificación académica y cultura organizacional en las instituciones de educación básica. *Revista Educación*, 34(2), 15-33. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44015704002>
- Páramo, D. (2014). Cultura y análisis organizacional. *Pensamiento & Gestión*. 37, 7-10. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64632634001.pdf>
- Robbins, S., Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. 10a ed. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Salazar, A. (2008). Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador Venezolano. (Trabajo de grado, Universidad Católica Andrés Bello). Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>
- Toca, C., & Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 9 (17), 117-136. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v9n17/v9n17a08.pdf>
- Vara, A. (2012). Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales. Lima: Instituto de Investigación de la

Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres.

Vela, J., Dávila, L. & Sanandres, V. (2015). Percepción de la Cultura Organizacional en Empresas del Sector Microfinanciero en la Región Lambayeque. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9924>

Zúñiga, R. (2016). Determinar la cultura organizacional en una empresa hotelera familiar en Cusco, Perú. (Tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola). Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2599/1/2016_Zu%C3%B1iga_Determinar-la-cultura-organizacional.pdf

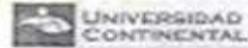
Apéndice A

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

| Variables | Definición conceptual | Componentes | Indicadores | Unidad de Medida | Medida | Instrumento |
|------------------------|---|-------------|--|---|---------|--|
| Cultura organizacional | Implica un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen de otras; es la reunión de elementos básicos que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización. | Clan | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en equipo ▪ Flexibilidad ▪ Desarrollo humano ▪ Compromiso | 100 puntos | Escala | Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional [OCAI] |
| | | Adhocrática | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativa ▪ Innovación ▪ Creatividad | | Escala | |
| | | Mercado | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Competitividad ▪ Productividad | | Escala | |
| | | Jerárquica | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimientos ▪ Estabilidad ▪ Formalización de procesos | | Escala | |
| Género | El género es un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias que distinguen los sexos y el género, es una forma primaria de relaciones significativas de poder. | - | Diferencia de sexos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Masculino ▪ Femenino | Nominal | |
| Grado académico | Grado Académico es un título otorgado por un colegio o universidad, usualmente significando que se ha completado un curso establecido de estudios. | - | Nivel de educación | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Superior ▪ Bachiller ▪ Maestría | Nominal | Cuestionario |
| Antigüedad laboral | Tiempo durante el cual una persona ha estado trabajando de manera ininterrumpida para la misma unidad económica en su trabajo principal, independientemente de los cambios de puesto o funciones que haya tenido dentro de la misma | - | Años de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ < a un año ▪ De 1 a 3 años ▪ De 7 a 10 años ▪ De 10 a 15 años ▪ > a 15 años | Nominal | |

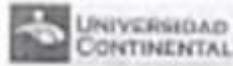
Apéndice B

CONSENTIMIENTO INFORMADO



CONSENTIMIENTO INFORMADO

| Num | APELLIDOS Y NOMBRES | N° DNI | FECHA | FIRMA |
|---|----------------------------------|----------|------------|---------|
| Por el presente, certifico que he sido informado sobre el propósito, procedimientos, beneficios y manejo de confidencialidad, de la investigación denominada: "Fortalecimiento de la Cultura Organizacional, Estilo de Liderazgo y Toma de Decisiones en los Colegios de Jornada Escolar Completa" y que el tratamiento de los datos serán anónimos, confidenciales y de interés eminentemente académico. | | | | |
| 1 | Salas Marcelo, Robando | 1991248 | 03-08-2016 | [Firma] |
| 2 | Bambin ARIAGA, JUDY | 44095456 | 03-08-2016 | [Firma] |
| 3 | Untiveros Rivera, Juan Alejandro | 41815462 | 03-08-2016 | [Firma] |
| 4 | Gaspar Meza, Raúl Eloy | 19857366 | 03-08-2016 | [Firma] |
| 5 | CAMPOS RONDINEL, ROEL | 20097872 | 03-08-2016 | [Firma] |
| 6 | MENDOZA ROJAS AMERICO A | 19805517 | 03-08-2016 | [Firma] |
| 7 | TORRES TOVAR Delcy | 20023062 | 03-08-2016 | [Firma] |
| 8 | CASTRO GUILIANO ZORROS MERCEDES | 41722977 | 03-08-2016 | [Firma] |
| 9 | Alvino Advíncula, Cintia Karina | 42306238 | 03-08-2016 | [Firma] |
| 10 | Huaya Pata Marjori Dora | 42115943 | 03-08-2016 | [Firma] |
| 11 | Tacay Elascano Juan Carlos | 20049192 | 03-08-2016 | [Firma] |
| 12 | Cecari Huayta Higuera Angel | 19976179 | 03-08-2016 | [Firma] |
| 13 | Torres Tovar Nancy Pilar | 19854104 | 03-08-2016 | [Firma] |
| 14 | García Altaga Zulema Rubi | 42663485 | 03-08-2016 | [Firma] |
| 15 | Romani Flores Manuel Oscar | 19997670 | 03-08-2016 | [Firma] |



| | | | | |
|----|----------------------------------|----------|----------|--------------------|
| 16 | Montes Gaspar Ibeth Cansino | 43645096 | 03-08-16 | <i>[Signature]</i> |
| 17 | Romero BAVISTA Angelica | 20041682 | 03-08-16 | <i>[Signature]</i> |
| 18 | Landeo Huanan Rosa | 19848176 | | |
| 19 | Barroz Tovar, Georgina | | | |
| 20 | Piñal Main Jonny | | | |
| 21 | Rosendo Córdova, German | 20008924 | | <i>[Signature]</i> |
| 22 | Chaquillangui Sánchez Carmen Luz | | | <i>[Signature]</i> |
| 23 | Rodriguez Suarez Poper Luis | | | <i>[Signature]</i> |
| 24 | Guspetovan Lidia Carmen | 19915002 | 03-08-16 | <i>[Signature]</i> |

:- -- t7/Pl:il (l l ("rl" 3().. — ,N'K,~J# ; "" : 'f) _ll_ _i... 0 t; :>~ - t... -11-
 :lo -h,, t,c,<~..t___ } ; ~,o,i•r.....~oJ, a;_ /« ~ - Vankh --f
 !X ,, r:'1 ;i:Oct.),, ~., X~ú-"-a ---11--'l_t_e_t.Jl_•~--Ló!!'~~o~•~~'~'-j__!!~~~'!'!....J
 ..!.,~ J.'f• T'~l.\ KoJL,~&e 1~J.??1f
 C!f,t ~lr. 7•ff/1!f_ ~.
 "" .. 'it.t. • • -' + C,J~ 1cc ""l 29-08-16 | *[Signature]*



| | | | | |
|----|-------------------------------|----------|----------|-------------------|
| 31 | Rivera Valiz Deisy Ayder | 40993391 | 29/08/16 | <i>Rivera</i> |
| 32 | Roma Benay Benay | 07/62771 | 39-08-16 | <i>R.</i> |
| 33 | Rojas Vladimir Felicio Israel | 41169033 | 29/08/16 | <i>Rojas</i> |
| 34 | Churruarín González Samuel | 19960601 | 29/08/16 | <i>Churruarín</i> |
| 35 | | | | |
| 36 | | | | |
| 37 | | | | |
| 38 | | | | |
| 39 | | | | |
| 40 | | | | |
| 41 | | | | |
| 42 | | | | |
| 43 | | | | |
| 44 | | | | |

Apéndice C**INSTRUMENTO DE MEDICIÓN OCAI****“FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL,
ESTILO DE LIDERAZGO Y TOMA DE
DECISIONES EN LOS COLEGIOS DE JORNADA ESCOLAR
COMPLETA DE LA UGEL HUANCAYO”****Nombre de la Institución Educativa:** _____**Género:** _____**Edad:** _____**Años de servicio:** _____**Grado académico actual:** _____**Nivel Jerárquico:** (marque solo una alternativa)

- | *No tengo autoridad superior dentro del colegio*
- | *Tengo autoridad superior, también tengo personal a cargo*
- | *Tengo autoridad superior, pero no tengo personal a cargo*

| 1 Características dominantes | Actual | Deseada |
|--|---------------|----------------|
| A Mi Institución educativa 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 Institución educativa es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos e innovar | | |
| C Mi Institución educativa 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 Institución educativa es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan todo lo que la gente hace. | | |
| Total | 100 | 100 |

| 2 Liderazgo en mi organización | Actual | Deseada |
|--|---------------|----------------|
| A En mi organización Institución educativa se le considera líder al que guía, enseña y facilita la labor de los demás. | | |
| B En mi Institución educativa se le considera líder al que busca la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos en el negocio | | |
| C En mi Institución educativa 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 Institución educativa 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. | | |
| Total | 100 | 100 |

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

| 4 Unión en la organización | Actual | Deseada |
|---|---------------|----------------|
| A Lo que une a mi Institución educativa es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto. | | |
| B Lo que une a mi Institución educativa 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 Institución educativa es el énfasis en el cumplimiento y logro de las metas. | | |
| D | Lo que une a mi Institución educativa son las políticas y reglas formales. En ese sentido mantener una organización que trabaja sin sorpresas es importante. | | |
| Total | | 100 | 100 |

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

| 6 Criterio para el éxito | | Actual | Deseada |
|---------------------------------|--|---------------|----------------|
| A | Mi Institución educativa 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 Institución educativa define como "éxito" el tener productos únicos y más novedosos. En ser un líder en productos y en innovación. | | |
| C | Mi Institución educativa define como "éxito" la penetración en el mercado y el sobrepasar en resultados a la competencia. En ser los líderes del mercado. | | |
| D | Mi Institución educativa 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. | | |
| Total | | 100 | 100 |

Apéndice D

MATRIZ DE CORRELACIÓN

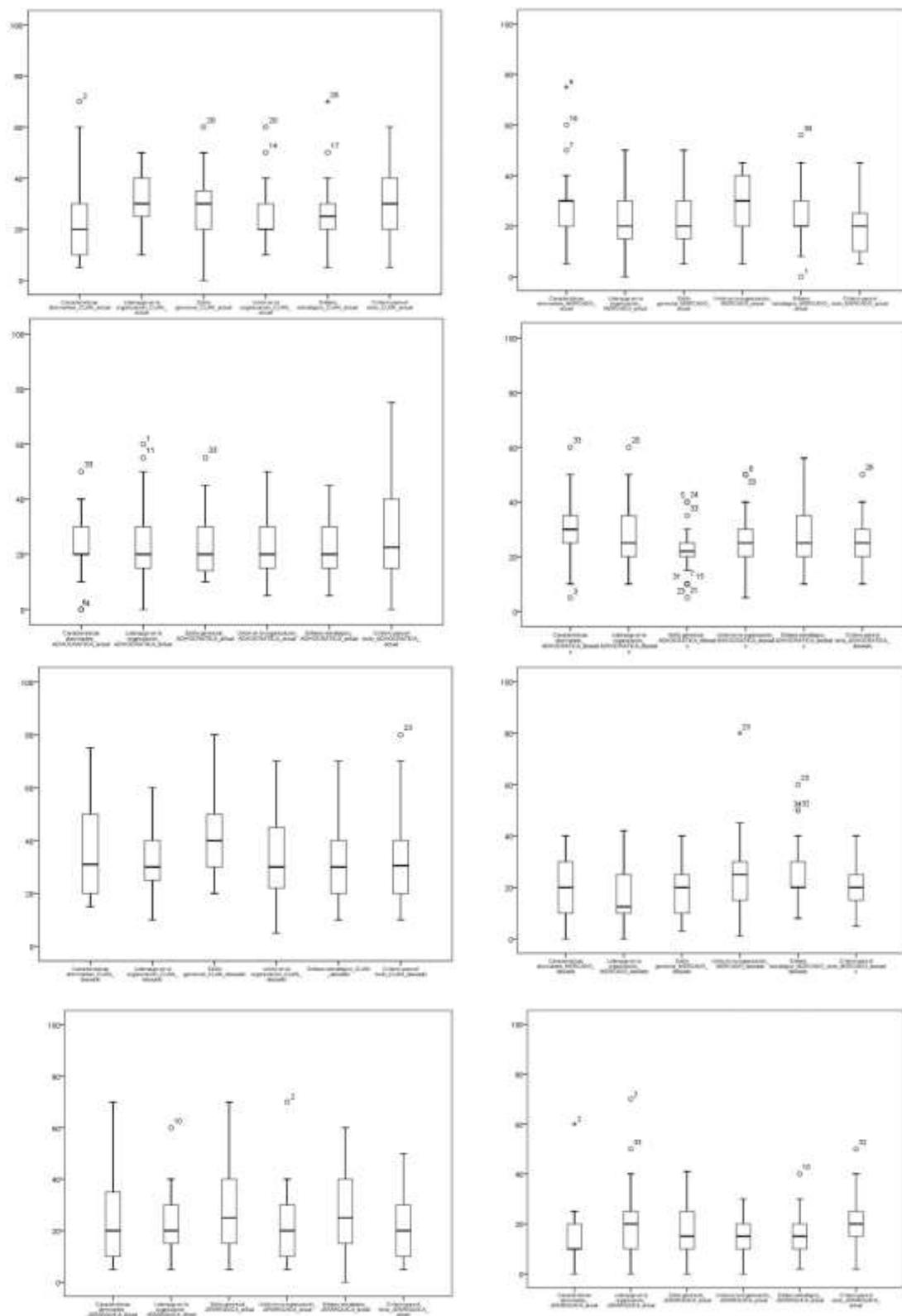
| Correlación | A1_ Actual | A2_ Actual | A3_ Actual | A4_ Actual | A5_ Actual | A6_ Actual | B1_ Actual | B2_ Actual | B3_ Actual | B4_ Actual | B5_ Actual | B6_ Actual | C1_ Actual | C2_ Actual | C3_ Actual | C4_ Actual | C5_ Actual | C6_ Actual | D1_ Actual | D2_ Actual | D3_ Actual | D4_ Actual | D5_ Actual | D6_ Actual |
|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| A1_Actual | 1.000 | .004 | .122 | .427 | .205 | -.187 | .133 | .353 | -.029 | -.331 | .058 | .483 | -.528 | -.213 | -.467 | -.344 | -.308 | -.279 | -.545 | -.182 | .252 | .201 | .008 | -.166 |
| A2_Actual | .004 | 1.000 | .280 | .257 | .200 | .217 | .181 | -.169 | .208 | -.045 | .171 | .012 | .166 | -.360 | -.318 | -.210 | .008 | -.015 | -.263 | -.200 | -.164 | -.021 | -.302 | -.213 |
| A3_Actual | .122 | .280 | 1.000 | .541 | .606 | .417 | -.118 | -.107 | -.142 | .071 | -.028 | -.051 | .053 | -.062 | -.303 | -.160 | -.115 | -.236 | -.083 | -.029 | -.578 | -.433 | -.400 | -.171 |
| A4_Actual | .427 | .257 | .541 | 1.000 | .535 | .177 | .096 | -.030 | .210 | -.246 | .254 | .177 | -.335 | -.188 | -.289 | -.340 | -.362 | -.258 | -.162 | .039 | -.421 | -.412 | -.376 | -.183 |
| A5_Actual | .205 | .200 | .606 | .535 | 1.000 | .450 | .024 | .190 | .219 | .056 | -.104 | -.066 | .068 | -.391 | -.324 | -.208 | -.339 | -.089 | -.264 | .049 | -.460 | -.373 | -.509 | -.295 |
| A6_Actual | -.187 | .217 | .417 | .177 | .450 | 1.000 | -.139 | .229 | .156 | .344 | -.079 | -.221 | .161 | -.448 | -.157 | -.373 | -.174 | -.384 | .120 | .053 | -.368 | -.173 | -.189 | -.431 |
| B1_Actual | .133 | .181 | -.118 | .096 | .024 | -.139 | 1.000 | .220 | .542 | .224 | .522 | .455 | -.287 | -.308 | -.194 | -.099 | .079 | -.138 | -.507 | -.063 | -.130 | -.216 | -.473 | -.287 |
| B2_Actual | .353 | -.169 | -.107 | -.030 | .190 | .229 | .220 | 1.000 | .322 | .483 | .112 | .424 | -.084 | -.495 | -.160 | -.413 | -.284 | -.087 | -.391 | -.494 | -.011 | -.078 | -.039 | -.647 |
| B3_Actual | -.029 | .208 | -.142 | .210 | .219 | .156 | .542 | .322 | 1.000 | .219 | .336 | .184 | -.073 | -.551 | -.245 | -.084 | -.088 | .131 | -.254 | .063 | -.390 | -.329 | -.374 | -.461 |
| B4_Actual | -.331 | -.045 | .071 | -.246 | .056 | .344 | .224 | .483 | .219 | 1.000 | .150 | -.022 | .197 | -.346 | -.082 | -.306 | .042 | .122 | -.010 | -.150 | -.156 | -.451 | -.190 | -.401 |
| B5_Actual | .058 | .171 | -.028 | .254 | -.104 | -.079 | .522 | .112 | .336 | .150 | 1.000 | .376 | -.189 | -.108 | .001 | -.197 | -.225 | -.185 | -.220 | -.148 | -.210 | -.211 | -.508 | -.219 |
| B6_Actual | .483 | .012 | -.051 | .177 | -.066 | -.221 | .455 | .424 | .184 | -.022 | .376 | 1.000 | -.420 | .020 | -.105 | -.029 | -.134 | -.453 | -.367 | -.530 | -.006 | -.119 | -.133 | -.601 |
| C1_Actual | -.528 | .166 | .053 | -.335 | .068 | .161 | -.287 | -.084 | -.073 | .197 | -.189 | -.420 | 1.000 | .049 | .271 | .287 | .245 | .420 | -.203 | -.086 | -.195 | -.115 | -.090 | .014 |
| C2_Actual | -.213 | -.360 | -.062 | -.188 | -.391 | -.448 | -.308 | -.495 | -.551 | -.346 | -.108 | .020 | .049 | 1.000 | .523 | .505 | .246 | .146 | .349 | -.235 | .057 | .075 | .230 | .304 |
| C3_Actual | -.467 | -.318 | -.303 | -.289 | -.324 | -.157 | -.194 | -.160 | -.245 | -.082 | .001 | -.105 | .271 | .523 | 1.000 | .471 | .253 | .208 | .317 | -.136 | -.288 | -.050 | .086 | .118 |
| C4_Actual | -.344 | -.210 | -.160 | -.340 | -.208 | -.373 | -.099 | -.413 | -.084 | -.306 | -.197 | -.029 | .287 | .505 | .471 | 1.000 | .493 | .180 | .129 | .095 | -.142 | -.236 | -.033 | .262 |
| C5_Actual | -.308 | .008 | -.115 | -.362 | -.339 | -.174 | .079 | -.284 | -.088 | .042 | -.225 | -.134 | .245 | .246 | .253 | .493 | 1.000 | .374 | .020 | .055 | -.020 | -.116 | -.268 | .045 |
| C6_Actual | -.279 | -.015 | -.236 | -.258 | -.089 | -.384 | -.138 | -.087 | .131 | .122 | -.185 | -.453 | .420 | .146 | .208 | .180 | .374 | 1.000 | -.021 | -.047 | -.030 | -.025 | -.056 | .149 |
| D1_Actual | -.545 | -.263 | -.083 | -.162 | -.264 | .120 | -.507 | -.391 | -.254 | -.010 | -.220 | -.367 | -.203 | .349 | .317 | .129 | .020 | -.021 | 1.000 | .283 | .020 | .052 | .371 | .323 |
| D2_Actual | -.182 | -.200 | -.029 | .039 | .049 | .053 | -.063 | -.494 | .063 | -.150 | -.148 | -.530 | -.086 | -.235 | -.136 | .095 | .055 | -.047 | .283 | 1.000 | .081 | .025 | .032 | .594 |
| D3_Actual | .252 | -.164 | -.578 | -.421 | -.460 | -.368 | -.130 | -.011 | -.390 | -.156 | -.210 | -.006 | -.195 | .057 | -.288 | -.142 | -.020 | -.030 | .020 | .081 | 1.000 | .654 | .556 | .388 |
| D4_Actual | .201 | -.021 | -.433 | -.412 | -.373 | -.173 | -.216 | -.078 | -.329 | -.451 | -.211 | -.119 | -.115 | .075 | -.050 | -.236 | -.116 | -.025 | .052 | .025 | .654 | 1.000 | .553 | .324 |
| D5_Actual | .008 | -.302 | -.400 | -.376 | -.509 | -.189 | -.473 | -.039 | -.374 | -.190 | -.508 | -.133 | -.090 | .230 | .086 | -.033 | -.268 | -.056 | .371 | .032 | .556 | .553 | 1.000 | .379 |
| D6_Actual | -.166 | -.213 | -.171 | -.183 | -.295 | -.431 | -.287 | -.647 | -.461 | -.401 | -.219 | -.601 | .014 | .304 | .118 | .262 | .045 | .149 | .323 | .594 | .388 | .324 | .379 | 1.000 |

a. Determinante = ,000

b. Esta matriz no es cierta positiva.

Apéndice E

DIAGRAMA DE CAJAS Y BIGOTES



Apéndice F

MATRIZ DE COEFICIENTES DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN

| Componente | Medida | A1_ Actual | A2_ Actual | A3_ Actual | A4_ Actual | A5_ Actual | A6_ Actual |
|------------|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| A1_ Actual | | | | | | | |
| | Coeficiente de correlación | 1.000 | .505 | .269 | .353 | -.433 | .414 |
| | Sig. (bilateral) | | .065 | .353 | .215 | .122 | .141 |
| | N | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| A2_ Actual | | | | | | | |
| | Coeficiente de correlación | .505 | 1.000 | -.128 | .030 | -.225 | .190 |
| | Sig. (bilateral) | .065 | | .664 | .918 | .439 | .516 |
| | N | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| A3_ Actual | | | | | | | |
| | Coeficiente de correlación | .269 | -.128 | 1.000 | .436 | .026 | .389 |
| | Sig. (bilateral) | .353 | .664 | | .119 | .930 | .170 |
| | N | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| A4_ Actual | | | | | | | |
| | Coeficiente de correlación | .353 | .030 | .436 | 1.000 | .051 | .530 |
| | Sig. (bilateral) | .215 | .918 | .119 | | .863 | .051 |
| | N | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| A5_ Actual | | | | | | | |
| | Coeficiente de correlación | -.433 | -.225 | .026 | .051 | 1.000 | .330 |
| | Sig. (bilateral) | .122 | .439 | .930 | .863 | | .250 |
| | N | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| A6_ Actual | | | | | | | |
| | Coeficiente de correlación | .414 | .190 | .389 | .530 | .330 | 1.000 |
| | Sig. (bilateral) | .141 | .516 | .170 | .051 | .250 | |
| | N | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |

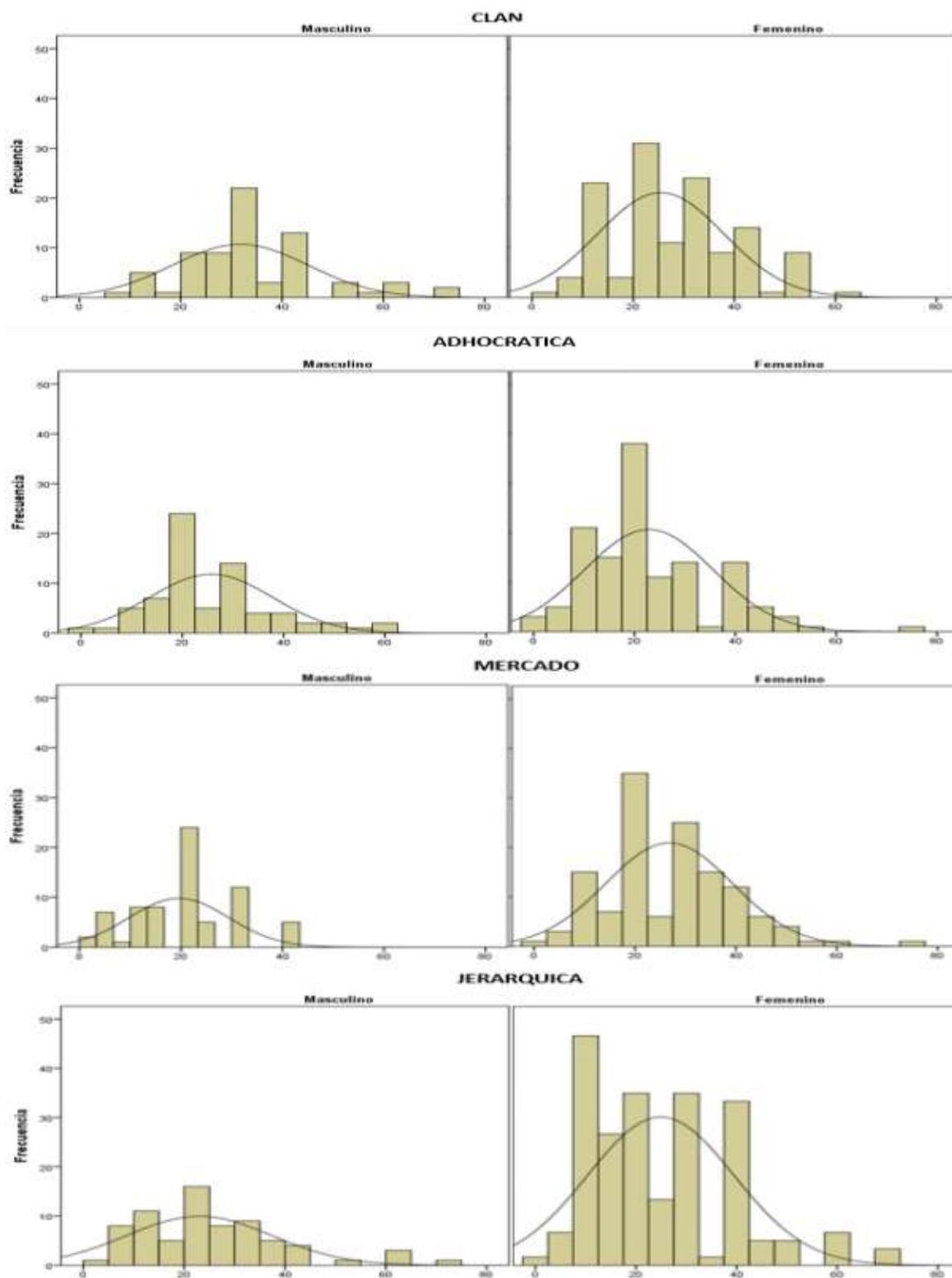
| Componente | Medida | I 1_ Actual | B2_ Actual | B3_ Actual | B4_ Actual | B5_ Actual | B6_ Actual |
|-------------------|----------------------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| B1_ Actual | | | | | | | |
| | Coeficiente de correlación | 1.000 | .489 | .168 | .444 | .413 | .274 |
| | Sig. (bilateral) | | .076 | .567 | .112 | .142 | .344 |
| | N | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| B2_ Actual | | | | | | | |
| | Coeficiente de correlación | .489 | 1.000 | .018 | .067 | 0.000 | .156 |
| | Sig. (bilateral) | .076 | | .951 | .821 | 1.000 | .596 |
| | N | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| B3_ Actual | | | | | | | |
| | Coeficiente de correlación | .168 | .018 | 1.000 | .326 | -.105 | .180 |
| | Sig. (bilateral) | .567 | .951 | | .255 | .720 | .537 |
| | N | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| B4_ Actual | | | | | | | |
| | Coeficiente de correlación | .444 | .067 | .326 | 1.000 | .368 | .346 |
| | Sig. (bilateral) | .112 | .821 | .255 | | .195 | .225 |
| | N | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| B5_ Actual | | | | | | | |
| | Coeficiente de correlación | .413 | 0.000 | -.105 | .368 | 1.000 | -.122 |
| | Sig. (bilateral) | .142 | 1.000 | .720 | .195 | | .679 |
| | N | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| B6_ Actual | | | | | | | |
| | Coeficiente de correlación | .274 | .156 | .180 | .346 | -.122 | 1.000 |
| | Sig. (bilateral) | .344 | .596 | .537 | .225 | .679 | |
| | N | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |

| Componente | Medida | C1_ Actual | C2_ Actual | C3_ Actual | C4_ Actual | C5_ Actual | C6_ Actual |
|------------|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| C1_ Actual | Coefficiente de correlación | 1.000 | .038 | .035 | .557* | .372 | .134 |
| | Sig. (bilateral) | | .898 | .906 | .038 | .190 | .647 |
| | N | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| C2_ Actual | Coefficiente de correlación | .038 | 1.000 | .436 | .137 | .498 | -.169 |
| | Sig. (bilateral) | .898 | | .119 | .641 | .070 | .565 |
| | N | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| C3_ Actual | Coefficiente de correlación | .035 | .436 | 1.000 | .386 | .319 | .193 |
| | Sig. (bilateral) | .906 | .119 | | .173 | .266 | .508 |
| | N | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| C4_ Actual | Coefficiente de correlación | .557* | .137 | .386 | 1.000 | .297 | .389 |
| | Sig. (bilateral) | .038 | .641 | .173 | | .302 | .169 |
| | N | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| C5_ Actual | Coefficiente de correlación | .372 | .498 | .319 | .297 | 1.000 | .301 |
| | Sig. (bilateral) | .190 | .070 | .266 | .302 | | .296 |
| | N | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| C6_ Actual | Coefficiente de correlación | .134 | -.169 | .193 | .389 | .301 | 1.000 |
| | Sig. (bilateral) | .647 | .565 | .508 | .169 | .296 | |
| | N | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Apéndice G

DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS SEGÚN GÉNERO

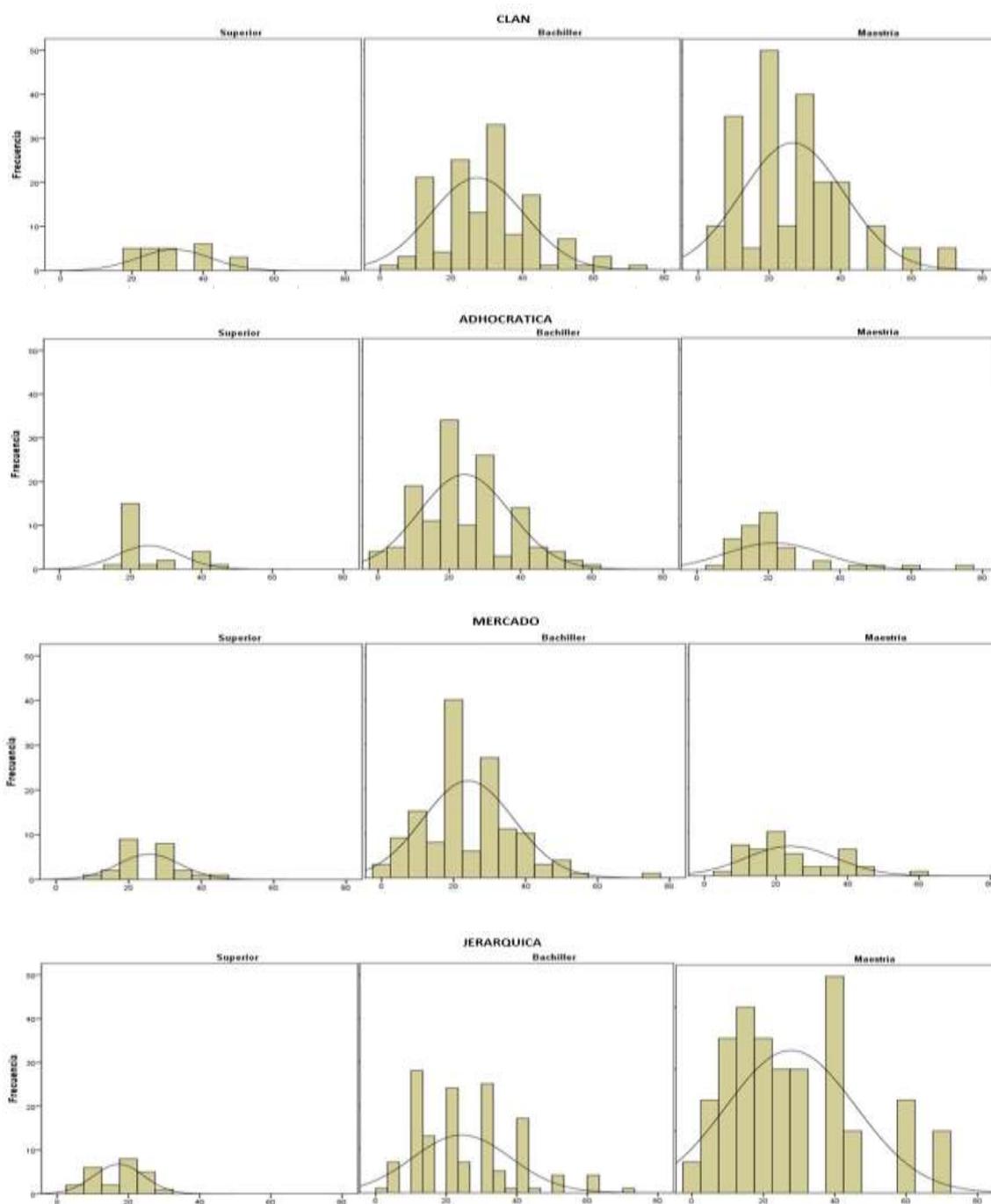


Apéndice H

| DIMENSIONES DE LOS COMPONENTES POR CULTURA ACTUAL SEGÚN GÉNERO | | | Cultura actual | | | |
|--|-----------|---------------------|----------------|-------------|---------|------------|
| Dimensión de la cultura | Genero | Medida | | | | |
| | | | Clan | Adhocrática | Mercado | Jerárquica |
| Características dominantes | Masculino | Media | 31,67 | 21,25 | 25,83 | 21,25 |
| | | Desviación estándar | 17,23 | 9,80 | 12,22 | 15,09 |
| | Femenino | Media | 21,14 | 23,64 | 27,95 | 27,27 |
| | | Desviación estándar | 14,14 | 11,67 | 16,59 | 18,30 |
| Liderazgo en la organización | Masculino | Media | 30,42 | 31,25 | 16,25 | 22,08 |
| | | Desviación estándar | 6,56 | 15,83 | 8,82 | 10,97 |
| | Femenino | Media | 31,95 | 19,18 | 26,59 | 22,27 |
| | | Desviación estándar | 10,34 | 9,93 | 13,04 | 11,93 |
| Estilo gerencial | Masculino | Media | 30,92 | 24,92 | 16,50 | 27,67 |
| | | Desviación estándar | 15,20 | 8,64 | 7,85 | 16,54 |
| | Femenino | Media | 25,68 | 20,27 | 26,77 | 27,27 |
| | | Desviación estándar | 13,03 | 11,58 | 11,30 | 15,18 |
| Unión en la organización | Masculino | Media | 27,92 | 26,25 | 21,67 | 24,17 |
| | | Desviación estándar | 12,70 | 14,48 | 10,94 | 17,03 |
| | Femenino | Media | 23,86 | 22,73 | 31,59 | 21,82 |
| | | Desviación estándar | 11,95 | 11,10 | 9,56 | 10,86 |
| Énfasis estratégico | Masculino | Media | 31,25 | 23,75 | 19,42 | 25,58 |
| | | Desviación estándar | 14,94 | 9,08 | 10,07 | 14,54 |
| | Femenino | Media | 23,41 | 24,95 | 25,95 | 25,68 |
| | | Desviación estándar | 10,95 | 13,09 | 11,21 | 16,28 |
| Criterio para el éxito | Masculino | Media | 38,33 | 26,67 | 17,92 | 17,08 |
| | | Desviación estándar | 11,93 | 13,37 | 5,82 | 12,15 |
| | Femenino | Media | 26,68 | 26,27 | 21,82 | 25,23 |
| | | Desviación estándar | 12,79 | 17,67 | 12,11 | 14,27 |

Apéndice I

DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS SEGÚN GRADO ACADÉMICO



Apéndice J

DIMENSIONES DE LOS COMPONENTES POR CULTURA ACTUAL SEGÚN

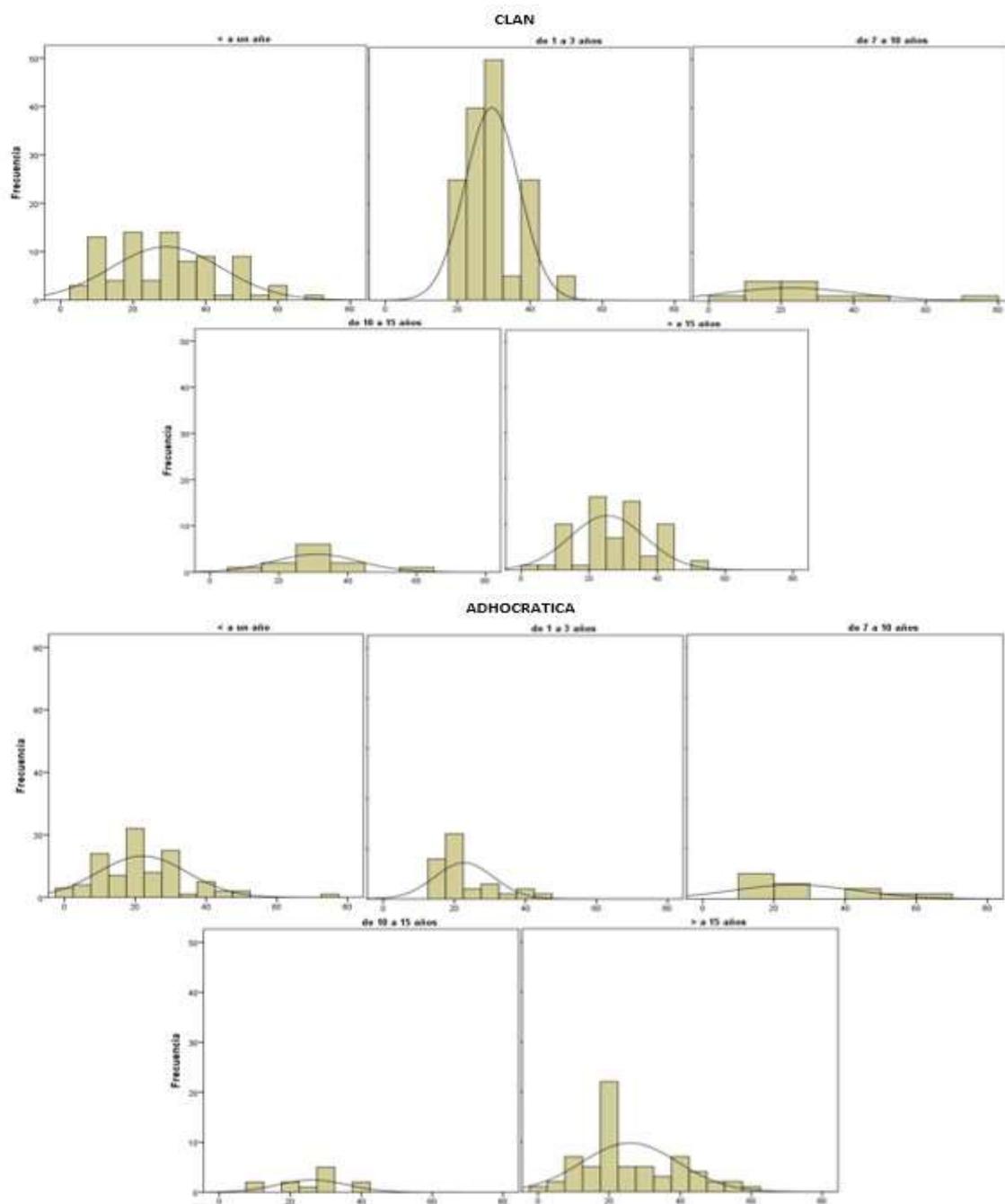
GRADO ACADÉMICO

| Dimensión de la cultura | Genero | Medida | Cultura actual | | | |
|------------------------------|-----------|---------------------|----------------|-------------|---------|------------|
| | | | Clan | Adhocrática | Mercado | Jerárquica |
| Características dominantes | Superior | Media | 21,25 | 30,00 | 30,00 | 18,75 |
| | | Desviación estándar | 2,500 | 11,547 | 8,165 | 6,292 |
| | Bachiller | Media | 21,09 | 22,39 | 27,39 | 29,13 |
| | | Desviación estándar | 12,336 | 11,567 | 14,838 | 18,687 |
| | Maestría | Media | 39,29 | 20,00 | 25,00 | 15,71 |
| | | Desviación estándar | 22,809 | 1,658 | 19,191 | 12,051 |
| Liderazgo en la organización | Superior | Media | 41,25 | 20,00 | 20,00 | 18,75 |
| | | Desviación estándar | 11,815 | 0,000 | 8,165 | 6,292 |
| | Bachiller | Media | 29,70 | 25,30 | 22,61 | 22,39 |
| | | Desviación estándar | 8,599 | 14,201 | 13,806 | 12,691 |
| | Maestría | Media | 31,43 | 19,29 | 25,71 | 23,57 |
| | | Desviación estándar | 6,268 | 14,557 | 11,339 | 9,880 |
| Estilo gerencial | Superior | Media | 28,75 | 31,25 | 22,50 | 17,50 |
| | | Desviación estándar | 8,539 | 10,308 | 8,660 | 6,455 |
| | Bachiller | Media | 28,70 | 20,91 | 24,65 | 25,74 |
| | | Desviación estándar | 14,788 | 11,020 | 12,734 | 12,803 |
| | Maestría | Media | 23,00 | 19,86 | 18,57 | 38,57 |
| | | Desviación estándar | 13,589 | 8,275 | 5,563 | 21,547 |
| Unión en la organización | Superior | Media | 31,25 | 18,75 | 28,75 | 21,25 |
| | | Desviación estándar | 10,308 | 2,500 | 6,292 | 8,539 |
| | Bachiller | Media | 24,13 | 27,17 | 27,39 | 21,30 |
| | | Desviación estándar | 12,215 | 13,553 | 10,858 | 10,998 |
| | Maestría | Media | 25,71 | 16,43 | 30,00 | 27,86 |
| | | Desviación estándar | 13,671 | 5,565 | 14,434 | 20,188 |
| Énfasis estratégico | Superior | Media | 31,25 | 25,00 | 28,75 | 15,00 |
| | | Desviación estándar | 6,292 | 10,000 | 11,815 | 9,129 |
| | Bachiller | Media | 27,17 | 24,96 | 22,78 | 25,09 |
| | | Desviación estándar | 13,720 | 12,524 | 11,406 | 12,620 |
| | Maestría | Media | 20,00 | 22,86 | 23,57 | 33,57 |

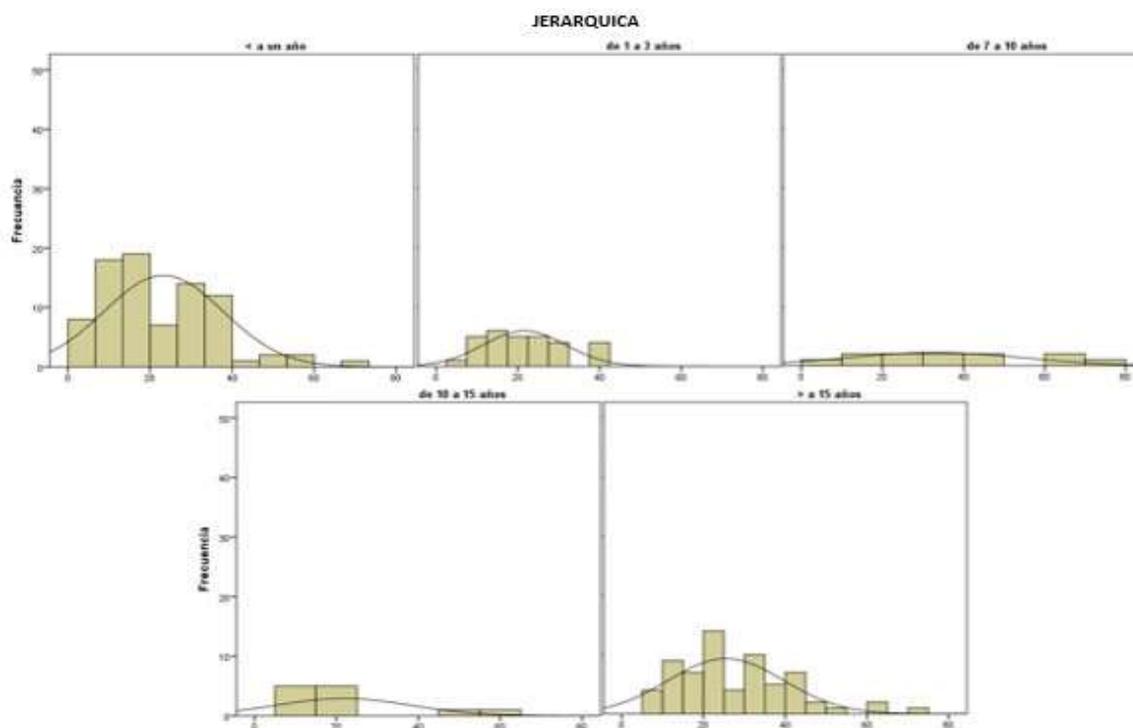
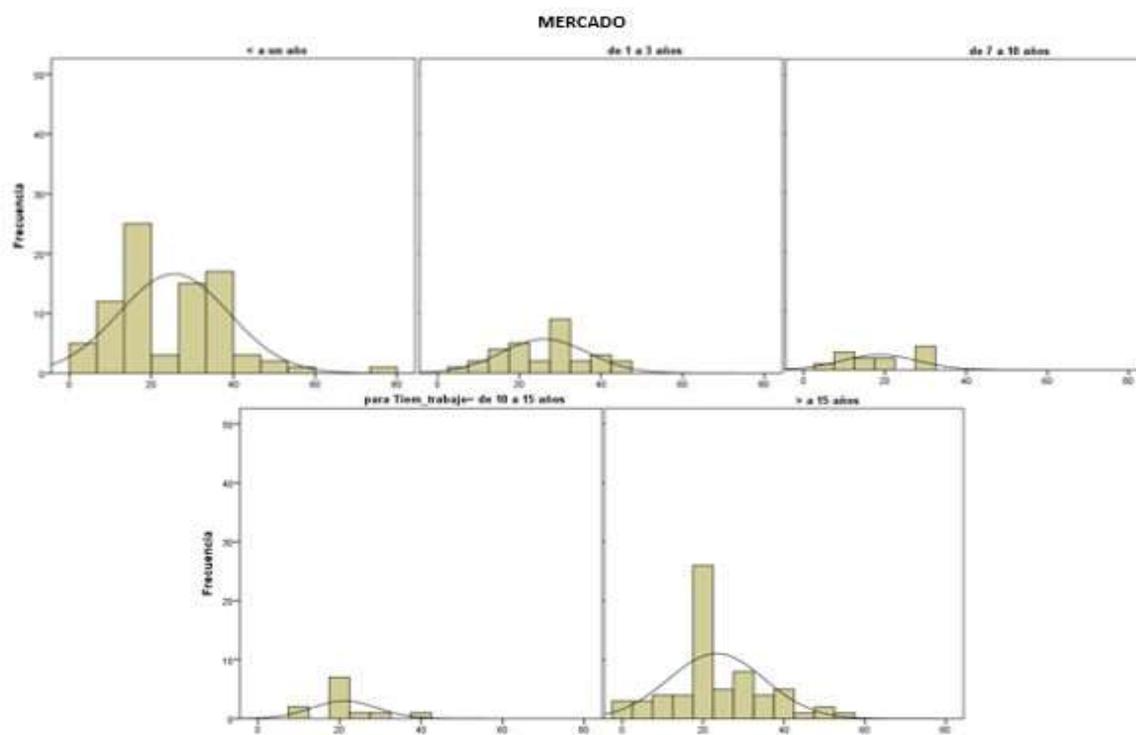
| | | Apéndice J | | | | |
|------------------------|----------|---------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Criterio para el éxito | Superior | Desviación estándar | | | | |
| | | Media | 11,547 | 11,127 | 10,690 | 23,223 |
| Bachiller | | estándar | 9,570 | 9,485 | 7,506 | 6,459 |
| | | Desviación Media | 32,91 | 24,91 | 19,57 | 22,61 |
| Maestría | | Desviación estándar | 14,276 | 13,724 | 11,069 | 14,212 |
| | | Media | 20,00 | 31,43 | 21,43 | 27,14 |
| | | Desviación estándar | 5,774 | 25,448 | 10,293 | 14,679 |

Apéndice K

DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS SEGÚN ANTIGÜEDAD LABORAL



Apéndice K



Apéndice L

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 | 22.86 | 21.43 | 28.21 | 27.50 | |
| | | Desviación estándar | 19.09 | 10.08 | 21.36 | 19.98 | |
| | de 1 a 3 años | Media | 27.00 | 25.00 | 30.00 | 18.00 | |
| | | Desviación estándar | 8.37 | 10.00 | 7.07 | 9.08 | |
| | de 7 a 10 años | Media | 40.00 | 30.00 | 17.50 | 12.50 | |
| | | Desviación estándar | 42.43 | 14.14 | 17.68 | 10.61 | |
| | de 10 a 15 años | Media | 20.00 | 20.00 | 25.00 | 35.00 | |
| | | Desviación estándar | 14.14 | 14.14 | 7.07 | 35.36 | |
| | > a 15 años | Media | 24.55 | 22.73 | 26.82 | 25.91 | |
| | | Desviación estándar | 8.50 | 12.92 | 8.45 | 14.46 | |
| | Liderazgo en la organización | < a un año | Media | 33.21 | 18.21 | 26.43 | 22.14 |
| | | | Desviación estándar | 9.73 | 10.49 | 13.07 | 13.26 |
| de 1 a 3 años | | Media | 30.00 | 21.00 | 21.00 | 28.00 | |
| | | Desviación estándar | 11.73 | 5.48 | 8.94 | 11.51 | |
| de 7 a 10 años | | Media | 27.50 | 30.00 | 22.50 | 20.00 | |
| | | Desviación estándar | 3.54 | 28.28 | 10.61 | 14.14 | |
| de 10 a 15 años | | Media | 35.00 | 27.50 | 22.50 | 15.00 | |
| | | Desviación estándar | 7.07 | 3.54 | 3.54 | 7.07 | |
| > a 15 años | | Media | 29.82 | 29.27 | 19.55 | 21.36 | |
| | | Desviación estándar | 8.68 | 16.40 | 15.08 | 9.77 | |
| Estilo gerencial | | < a un año | Media | 32.50 | 18.57 | 23.93 | 25.00 |
| | | | Desviación estándar | 14.24 | 7.70 | 10.77 | 14.01 |
| | de 1 a 3 años | Media | 30.00 | 27.00 | 23.00 | 20.00 | |
| | | Desviación estándar | 7.91 | 12.55 | 14.40 | 7.91 | |
| | de 7 a 10 años | Media | 13.00 | 17.00 | 25.00 | 45.00 | |
| | | Desviación estándar | 9.90 | 4.24 | 7.07 | 21.21 | |
| | de 10 a 15 años | Media | 35.00 | 20.00 | 15.00 | 30.00 | |
| | | Desviación estándar | 7.07 | 14.14 | 7.07 | 28.28 | |
| | > a 15 años | Media | 21.36 | 25.09 | 23.36 | 30.18 | |
| | | Desviación estándar | 13.98 | 13.16 | 12.61 | 16.50 | |
| | Unión en la organización | < a un año | Media | 28.21 | 23.21 | 28.93 | 19.64 |
| | | | Desviación estándar | 15.76 | 10.30 | 11.47 | 9.09 |

| | | Apéndice L | 26.00 | 19.00 | 35.00 | 20.00 |
|------------------------|---------------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|
| Énfasis estratégico | de 1 a 3 años | Media | 26.00 | 19.00 | 35.00 | 20.00 |
| | | Desviación estándar | 4.18 | 4.18 | 5.00 | 7.91 |
| | de 7 a 10 años | Media | 10.00 | 15.00 | 20.00 | 55.00 |
| | | Desviación estándar | 0.00 | 7.07 | 14.14 | 21.21 |
| | de 10 a 15 años | Media | 25.00 | 40.00 | 20.00 | 15.00 |
| | | Desviación estándar | 7.07 | 0.00 | 0.00 | 7.07 |
| | > a 15 años | Media | 24.09 | 25.91 | 26.82 | 23.18 |
| | | Desviación estándar | 9.70 | 16.25 | 12.10 | 12.30 |
| | < a un año | Media | 29.64 | 23.57 | 23.79 | 23.00 |
| | | Desviación estándar | 16.46 | 13.79 | 9.28 | 16.17 |
| | de 1 a 3 años | Media | 30.00 | 22.00 | 28.00 | 20.00 |
| | | Desviación estándar | 6.12 | 5.70 | 10.37 | 13.69 |
| Criterio para el éxito | de 7 a 10 años | Media | 15.00 | 27.50 | 17.50 | 40.00 |
| | | Desviación estándar | 7.07 | 17.68 | 3.54 | 28.28 |
| | de 10 a 15 años | Media | 25.00 | 25.00 | 30.00 | 20.00 |
| | | Desviación estándar | 7.07 | 7.07 | 14.14 | 0.00 |
| | > a 15 años | Media | 22.27 | 26.27 | 21.45 | 30.00 |
| | | Desviación estándar | 10.09 | 12.08 | 14.22 | 14.14 |
| | < a un año | Media | 28.21 | 27.50 | 21.79 | 22.50 |
| | | Desviación estándar | 15.01 | 19.78 | 12.50 | 13.83 |
| | de 1 a 3 años | Media | 34.00 | 22.00 | 20.00 | 24.00 |
| | | Desviación estándar | 5.48 | 10.37 | 11.18 | 10.84 |
| | de 7 a 10 años | Media | 30.00 | 35.00 | 10.00 | 25.00 |
| | | Desviación estándar | 14.14 | 35.36 | 0.00 | 21.21 |
| de 10 a 15 años | Media | 45.00 | 25.00 | 15.00 | 15.00 | |
| | Desviación estándar | 21.21 | 7.07 | 7.07 | 7.07 | |
| > a 15 años | Media | 30.18 | 25.73 | 21.82 | 22.27 | |
| | Desviación estándar | 13.43 | 11.99 | 8.15 | 16.79 | |