



**Universidad
Continental**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional
de Administración

Tesis

**Diferencias de percepción de la cultura
organizacional en la Institución Educativa
Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo**

Carla Shirley Castro Espinal

Huancayo, 2018

Para optar el Título Profesional
de Licenciada en Administración



Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

Asesor:

Magister Nivardo Alonso, Santillán Zapata

Agradecimiento:

Agradezco a mí querido esposo Juan Carlos, y a mis hijos Álvaro, Eduardo y Josemaría por el apoyo incondicional permanente a lo largo de mi carrera y de esta investigación, en particular.

Dedicatoria:

A mi padre Carlos Castro Parra por el último reto que me hiciera, “Ser profesional”

A mi madre Cirle Espinal Gutarra que me enseñó a luchar por mis objetivos.

Tabla de Contenido

Capítulo I: Introducción	12
1.1 Planteamiento y Formulación del Problema	13
1.1.1. Problemas de la Investigación.	14
1.1.2. Objetivos de la Investigación.....	15
1.1.3. Importancia y Justificación de la Investigación.....	16
1.2 Marco Teórico.....	16
1.2.1. Variables, Herramientas, Teorías	16
1.2.2. Definición de Términos.....	17
1.3 Definiciones Operacionales	20
1.4 Supuestos, Limitaciones y Delimitaciones de la Investigación	22
1.5 Hipótesis de la Investigación	22
1.6 Resumen del capítulo	23
Capítulo II: Revisión de la Literatura	24
2.1. La Revisión de Literatura.....	24
2.2. Antecedentes	27
2.3. Resumen del Capítulo	32
Capítulo III: Metodología.....	33
3.1 Método y Diseño de la Investigación.....	33
3.2 Población y Característica de la Muestra de la Investigación.....	33
3.2.1. Población de la Investigación.....	33
3.2.2. Característica de la Muestra.....	35
3.3 Consentimiento Informado y Confidencialidad.....	35
3.4 Instrumentación, Confiabilidad y Validez	35
3.4.1. Instrumentación.....	35
3.4.2. Confiabilidad y Validez.....	37
3.5 Recolección y Análisis de Datos.....	38
3.6 Resumen del Capítulo	38
Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados	40
4.1 Perfil de los Informantes	40
4.2 Presentación y Discusión de los Resultados	41
4.2.1 Análisis de la diferencia de percepción de la cultura organizacional respecto al género en la II.EE. Héros del Cenepa.....	42
4.1.1 Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido a los diferentes niveles de instrucción de los participantes de la II.EE. Héros del Cenepa.....	46
4.1.2 Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral en la II.EE. Héros del Cenepa.....	51
4.1.3 Análisis de la percepción de la cultura organizacional actual y deseada entre los participantes de la II.EE. Héros del Cenepa.....	57

4.1.4	Análisis de la percepción de la cultura organizacional en la II.EE. Héroes del Cenepa	60
4.2	Resumen del Capítulo	61
	Conclusiones, Recomendaciones y Sugerencias	63
	Conclusiones de la Investigación.....	63
	Recomendaciones	66
	Sugerencias	69
	Referencias	70
	Apéndice A.....	74
	Apéndice B.....	75
	Apéndice C.....	76
	Apéndice D.....	78
	Apéndice E.....	79
	Apéndice F.....	80
	Apéndice G.....	81
	Apéndice H.....	85
	Apéndice I.....	86
	Apéndice J.....	88

Lista de Tablas

Tabla 1 Definiciones Operacionales.....	21
Tabla 2 Población Global de la Investigación.....	34
Tabla 3 Población de la Investigación.....	34
Tabla 4 Prueba de Confiabilidad de Alfa de Cronbach.....	37
Tabla 5 Muestra clasificada por Género, Nivel de Instrucción y Antigüedad laboral.....	41
Tabla 6 Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Actual en la II.EE. de acuerdo al Género.....	43
Tabla 7 Prueba de Distribución Normal para la Percepción de la Cultura Actual en la II.EE. de acuerdo al Género.	44
Tabla 8 Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis H1.....	45
Tabla 9 Prueba de Mann-Whitney de la Hipótesis H1.....	45
Tabla 10 Contraste de la Hipótesis H1.....	46
Tabla 11 Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Actual en la II.EE. Héroes del Cenepa según Nivel de Instrucción.....	47
Tabla 12 Prueba de Distribución Normal para la Percepción de la Cultura Actual en la II.EE. según el nivel de instrucción de los Trabajadores.....	49
Tabla 13 Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis H2.....	50
Tabla 14 Prueba de Kruskal-Wallis de la Hipótesis H2.....	50
Tabla 15 Contraste de la Hipótesis H2.....	51
Tabla 16 Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Actual en la II.EE. Héroes del Cenepa según la antigüedad laboral de los Trabajadores.....	52
Tabla 17 Prueba de Distribución Normal para la Percepción de la Cultura Actual en La II.EE. Héroes del Cenepa según la Antigüedad Laboral que llevan laborando los Trabajadores.....	55
Tabla 18 Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis H3.....	56
Tabla 19 Prueba de Kruskal-Wallis de la Hipótesis H3.....	56
Tabla 20 Contraste de la Hipótesis H3.....	57

Tabla 21 Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Actual y Deseada en la II.EE.....	58
Tabla 22 Prueba de Wilcoxon de la Hipótesis H4.....	59
Tabla 23 Contraste de la Hipótesis H4.....	59
Tabla 24 Resumen de la Validación de las Hipótesis Planteadas	60

Lista de Figuras

Figura 1. Mapa de Revisión de Literatura.....	24
Figura 2. Representación Gráfica OCAI Tomado y adaptado de Cameron, K. y Quinn, R. (2011).....	36
Figura 3. Percepción de la cultura actual por II.EE. de acuerdo al género.....	43
Figura 4. Percepción de la cultura actual de acuerdo al nivel de instrucción...	48
Figura 5. Percepción de la cultura actual de acuerdo a la antigüedad laboral de los trabajadores.....	53
Figura 6. Percepción de la cultura actual y deseada.....	58

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo identificar si existían diferencias en la percepción de la cultura organizacional en la II.EE. Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo en la ciudad de Huancayo, para ello se identificó la cultura organizacional existente en la II.EE y se comprendió mejor las diferencias de percepciones de la cultura organizacional entre los trabajadores según: (a) género, (b) nivel de instrucción, y (c) antigüedad laboral.

Las variables utilizadas fueron: (a) variable dependiente: cultura organizacional, y (b) variables independientes o Variables Demográficas: (a) género (b) nivel de instrucción, y (c) antigüedad laboral.

La teoría aplicada fue el Modelo de Valores por Competencias a través de la herramienta OCAI [Organizational Culture Assessment Instrument], elaborada por Cameron y Quinn (2011), que contiene los arquetipos de las cuatro culturas o componentes: (a) jerárquica, (b) mercado, (c) adhocrática, y (d) clan; este instrumento fue aplicado a una muestra de 19 trabajadores de la II.EE, personal administrativo y docente que no se encontraba con licencia, vacaciones o de reemplazo.

El resultado indicó que no existen diferencias en la percepción la cultura organizacional en la II.EE. Héroes del Cenepa, y se apreció que en esta II.EE. coexisten los cuatro componentes de cultura organizacional: (a) clan, (b) adhocrática, (c) mercado y (d) jerárquica, siendo el componente cultural que predomina en su organización mercado.

Palabras clave: Diferencias de percepción ,Cultura organizacional, OCAI, Marco de Valores en competencia, Jornada Escolar Completa (JEC).

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. Héroes del Cenepa of El Tambo district of the city of Huancayo, for this reason the organizational culture was identified in the I.I.EE and the differences in the perceptions of the organizational culture among collaborators are better understood according to: (a) gender, (b) level of instruction, and (c) seniority or labor old.

The variables that were used were: (a) Variable Dependency: Organizational Culture, and (b) Independent Variables or Demographic Variables: (a) gender, (b) level of instruction, and (c) seniority or labor old.

The applied theory was the Values by Competencies Model through the tool OCAI [Organizational Culture Assessment Instrument], elaborated by Cameron and Quinn (2011), which contains the components of the four cultures or components: (a) Hierarchic , (b) Market, (c) Adhocracy, and (d) Clan; this instrument was applied to a sample of 19 I.I.EE workers, administrative and teaching staff that did not find themselves with a license, vacation or replacement.

The result indicated that there are no differences in the perception of the organizational culture in the I.I.EE. Héroes del Cenepa, and it was appreciated that in this institution the four components of the organizational culture coexist: (a) Clan, (b) Adhocracy, (c) Market and (d) Hierarchical, being the cultural component that predominates in its organization market .

Key words: Organizational culture, differences of perception, OCAI, Values Framework in competition, Full School Day (FSD).

Capítulo I: Introducción

La vorágine de los cambios, reta a la sociedad y por ende a las organizaciones, a insertarse en ellos, adecuando sus instrumentos de gestión a las innovaciones, las organizaciones educativas no son ajenas a ello, más aún, si tienen como uno de sus principales objetivos la Gestión de Cambio tal como es el caso de la Institución Educativa Estatal del nivel secundario [II.EE.] Héroes del Cenepa, que se encuentra ubicada en el distrito de El Tambo provincia de Huancayo, incluida dentro del Modelo de Jornada Escolar Completa [JEC] creado por el estado peruano para mejorar la calidad de servicio de educación secundaria, ampliando las oportunidades de aprendizajes en las instituciones públicas de educación secundaria estatal (Res MIN MINEDU N 451,2014), y que se basa a resultados .

Según Camerón y Quinn (2011), la mayoría de los académicos reconocen que la cultura organizacional tiene un poderoso efecto sobre el rendimiento y eficacia a largo plazo de las organizaciones, por tanto es necesario que la Gestión de Cambio incluya el cambio en su cultura organizacional, la misma que debe conocerse respecto a la diferencias de percepción por parte de los trabajadores de esta II.EE, es así, que la presente investigación pretende identificar si existen diferencias de percepción según las variables demográficas: (a) género, (b) nivel de instrucción, y (c) antigüedad laboral que tienen los trabajadores sobre la Cultura Organizacional de su institución educativa, no pretende calificar, ni valorar la Cultura de su Organización.

La teoría aplicada a esta investigación es el Modelo de Valores por Competencias a través de la herramienta OCAI [Organizational Culture Assessment Instrument].

1.1 Planteamiento y Formulación del Problema

El enfoque de gestión en las Instituciones Educativas que se encuentran bajo el modelo de Jornada Escolar Completa [JEC] se rige en tres componentes: (a) gestión basada en el liderazgo pedagógico, (b) gestión participativa, y (c) gestión del cambio. (MINEDU, 2014), componentes que son medidos en base a resultados. Para que los directores lideren participativamente deben gestionar el cambio de manera adecuada, el problema es que no saben cómo iniciar apropiadamente, al respecto la Directora de la II.EE. manifestó en la entrevista realizada que existe mucha resistencia a los cambios propuestos como: (a) incremento en horas de enseñanza, (b) modificación de horarios, (c) toma de alimentos dentro de la II.EE. tanto para el personal como para los alumnos, (d) incremento de personal de soporte, entre otros; al respecto no sabe cómo incluir a todos en el proceso de cambio Apéndice A.

La problemática detallada complica el logro de una buena gestión, más aún si se considera que es alta la tasa de fracaso de la mayoría de iniciativas de cambios organizacionales planificadas y varios estudios informaron que la razón del fracaso citada con más frecuencia fue un descuido de la cultura de la organización (Cameron y Quinn, 2011), se debe considerar que para plantear mejoras en la gestión del cambio se tiene que identificar las diferencias de percepción de la Cultura Organizacional por parte de los trabajadores según: (a) género, (b) nivel de instrucción, y (c) antigüedad laboral, esto se logra a través del proceso que incluye la medición de la cultura organizacional de la II.EE., todo ello fundado en lo mencionado por Robbins y Judge (2009) “La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización” así también según Sánchez y De la Garza (2013), para que el pensamiento colectivo del grupo impacte a la efectividad de la organización, es necesario que éste presente la creencia compartida de

que este tipo de cultura ayudará al bienestar grupal y de que el esfuerzo conjunto es la única forma de alcanzar el interés individual.

Por tanto la presente investigación busca contribuir con la dirección de la II.EE. a fin de determinar si existen diferencias de percepción de la cultura organizacional y de esta manera la lideresa pueda iniciar la Gestión de Cambio que propone el Modelo JEC.

1.1.1. Problemas de la Investigación.

Formular el problema de investigación consiste en interrogar, y se compone de oraciones interrogativas que serán inicialmente respondidas por las hipótesis (Vara Horna, 2010), a continuación se formulan los problemas de la investigación.

Problema General.

¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional en la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo?

Problemas Específicos.

- ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo?
- ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a los diferentes niveles de instrucción de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo?
- ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes antigüedades laborales de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo?
- ¿Existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada, entre los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo?

1.1.2. Objetivos de la Investigación.

Los objetivos indican las metas del estudio y marcan el final de nuestra investigación, establecen que pretende nuestra investigación (Vara Horna, 2010), por otro lado los objetivos generales dan origen a objetivos específicos que indica lo que se pretende realizar en cada una de las etapas de la investigación, la suma de los objetivos específicos es igual al objetivo general y por tanto a los resultados esperados de la investigación, es así que son los objetivos específicos los que se investigan y no el objetivo general, ya que este se logra de los resultados (Behar Rivero, 2008).

Dado los problemas planteados a continuación se proponen los siguientes objetivos.

Objetivo General.

Identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional en la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.

Objetivos específicos.

- Identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los participantes de la II.EE Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.
- Identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a los diferentes niveles de instrucción de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.
- Identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes antigüedades laborales de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.

- Identificar si existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada, entre los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.

1.1.3. Importancia y Justificación de la Investigación.

Es importante porque al identificar si existen diferencias de percepción de la cultura organizacional de la II.EE., se determinaría la causa principal de la resistencia al cambio propuesto por el nuevo modelo JEC, sin embargo, de no existir diferencias sobre la percepción de la cultura organizacional, se podrá establecer que los participantes de esta institución educativa no reconocen a esta cultura como la que les brinda el bienestar laboral y el cumplimiento de sus objetivos.

La justificación radica en que la investigación, sentará las bases para que la líder de la organización pueda iniciar su gestión de cambio organizacional, apoyándose más aún en la información obtenida de la cultura deseada en comparación a la cultura actual (Cameron y Quinn, 2011).

1.2 Marco Teórico

La investigación se enmarca en el Modelo de Valores en Competencia propuesto por Cameron y Quinn, del cual se plantea la variable dependiente y el instrumento a utilizar.

1.2.1. Variables, Herramientas, Teorías

A continuación, se presentan las variables de la investigación:

Variable Dependiente.

La variable dependiente es la cultura organizacional, medida mediante las cuatro culturas o componentes propuestos por el OCAI: (a) jerárquica, (b) mercado, (c) clan, y (d) adhocrática (Cameron y Quinn, 2011).

Variables Independientes.

La investigación considera como variables independientes a las variables demográficas: (a) género y (b) nivel de instrucción, así como a la variable ocupacional (c) antigüedad laboral (Malholtra, 2008). Estas variables son para clasificar a los encuestados y comprender los resultados de percepción.

El Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional – OCAI.

Cameron y Quinn (2011), definen este instrumento como una herramienta que ayuda a identificar la cultura actual y deseada de una organización y los clasifica en cuatro componentes: (a) cultura jerárquica, (b) cultura mercado, (c) cultura clan, y (d) cultura adhocrática.

Modelo de Valores de competencia .

Cameron y Quinn (2011), proponen la teoría en que se basa la herramienta y es un modelo para diagnosticar e iniciar una modificación en la cultura de las organizaciones.

1.2.2. Definición de Términos.

Cultura.

Damen, (1987, citado por García, Hernández, Vargas y Cueva, 2012, p.11), El término cultura se refiere a grandes rasgos a un conjunto relativamente estable de patrones de vida, creencias, valores y comportamientos compartidos por una sociedad.

Organización.

La Organización “es una entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada y orientada deliberadamente hacia un objetivo común”, es así que las personas dependen de las organizaciones y estas dependen también de las personas ya que las personas realizan su ciclo de vida dentro de organizaciones ya sean lucrativas o no lucrativas (Chiavenato, 2009).

Cultura organizacional.

La cultura organizacional es particular en cada empresa o institución de acuerdo al fin que pretende. Está constituida por el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a una organización trabajar con efectividad y obtener resultados competitivos. García, Hernández, Vargas y Cueva, (2012, p.10)

Para Cameron y Quinn (2011) “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”.

Jornada Escolar Completa.

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

Cultura Jerárquica.

Según Cameron y Quinn (2011) este componente:

...se caracteriza por un lugar de trabajo formalizado y estructurado. Procedimientos gobiernan lo que la gente hace. Los líderes efectivos son buenos coordinadores y organizadores. Las preocupaciones a largo plazo de la organización son la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia. Las reglas formales y las políticas mantienen la organización en conjunto (Cameron y Quinn, 2011, p.38).

Cultura Mercado.

Según Cameron y Quinn (2011) este componente:

...es un lugar de trabajo orientado hacia los resultados. Los líderes son productores y competidores dedicados. El pegamento que mantiene la organización unida es el énfasis en ganar. (p.40).

Cultura Clan.

Según Cameron y Quinn (2011) este componente:

... se caracteriza por ser un lugar agradable para trabajar donde los líderes son considerados como mentores y tal vez incluso como figuras parentales. La organización se mantiene unida, por la lealtad y la tradición. El éxito se define en términos del clima interno y la preocupación por las personas. La organización hace especial hincapié en el trabajo de equipo, la participación y el consenso (pp. 42-43).

Cultura Adhocrática.

Según Cameron y Quinn (2011) este componente:

...se caracteriza por un ambiente de trabajo dinámico, emprendedor y creativo. La gente es aventurera y toma riesgos. El liderazgo efectivo es visionario, innovador y orientado al riesgo. El pegamento que mantiene la organización unida es el compromiso con la experimentación y la innovación. La organización a largo plazo da énfasis al rápido crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. El éxito significa producir productos y servicios únicos y originales (Cameron y Quinn, 2011, p.45).

Género.

Clasificación en masculino para varones y femenino para mujeres.

Nivel de Instrucción

Según INEI, los niveles de instrucción son: sin nivel, pre escolar, primaria, secundaria y superior (Instituto Nacional de Estadística e Investigación); cabe

mencionar que para superior se considera técnico y universitario, siendo que para este último se hace una subdivisión de acuerdo al grado académico, ya que las universidades otorgan los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor (Ley Universitaria N°30220, 2014).

Antigüedad laboral.

Clasificación de los trabajadores según el tiempo que trabajan en la organización.

1.3 Definiciones Operacionales

Características dominantes.

Según Cameron y Quinn (1999):

...Son las características dominantes de la organización o cómo es en general.

Liderazgo Organizacional

Según Cameron y Quinn (1999) :

...Es el estilo de liderazgo o el enfoque que adquiere la organización.

Estilo Gerencial o Gerencia de Empleados

Según Cameron y Quinn (1999) :

...La gestión de los empleados o el estilo que caracteriza cómo los empleados son tratados y cómo es el ambiente laboral.

Unión o Cohesión Organizacional

Según Cameron y Quinn (1999) :

... El mecanismo de unión que mantiene a la organización adherida.

Énfasis Estratégico.

Según Cameron y Quinn (1999) :

...Los ejes estratégicos que definen las áreas de énfasis que manejan la estrategia de la organización.

Criterios de Éxito

Según Cameron y Quinn (1999) :

...Son los criterios de éxito que determinan como el triunfo es definido y que es lo que se recompensa y que es lo que se celebra.

La tabla 01, muestra con mayor detalle las dimensiones en relación a las variables dependientes e independientes.

Tabla 1

Definiciones Operacionales

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad de medida	Escala	Valor final
Cultura Organizacional	Para Chiavenato (2009) son los hábitos, creencias, normas, valores, experiencias y actitudes dentro de una organización y es por ello que se distingue de otras.	Se clasifica en cultura: <ul style="list-style-type: none"> •Jerárquica •Mercado •Clan •Adhocrática 	Dimensiones que tienen todas las organizaciones para ser medidas según Cameron y Quinn.	1. Características dominantes 2. Liderazgo en la organización 3. Estilo gerencial 4. Unión en la organización 5. Énfasis estratégico 6. Criterio para el éxito	Puntos numéricos de 0 a 100	Ordinal	0 al 100
Demográficas y Ocupacionales	Para Malhotra (2008), se define como variables para clasificar a los encuestados y comprender los resultados, con esta variable se medirá la percepción		Nivel de Instrucción	Clasificación académica	Secundaria Superior Bachiller Maestría Doctorado	Nominal	1 2 3 4 5
			Antigüedad Laboral	Años de trabajo	<a un año De 1 a 3 años De 4 a 6 años De 7 a 10 años De 10 a 15 años >a 15 años	Ordinal	1 2 3 4 5 6

Como se puede apreciar en el cuadro, respecto a la variable dependiente Cultura Organizacional la unidad de medida considerada es la usada en el instrumento de medición OCAI, así como en el caso de las variables Independientes o variables demográficas se considera la unidad de medida utilizada en el programa SPSS.

1.4 Supuestos, Limitaciones y Delimitaciones de la Investigación

En el proceso de investigación se informó sobre los objetivos y la manera de participación voluntaria a los encuestados, se trabajó bajo el supuesto de que todos colaboraron de manera veras. Las limitaciones encontradas se basaron en los horarios para poder encuestar a los trabajadores, sobre todo a los docentes. En cuanto a las delimitaciones, las encuestas fueron aplicadas en la II.EE. Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo de la provincia de Huancayo, y no se consideraron personal en licencia, vacaciones, de reemplazo o que trabajen dos o más II.EE. JEC.

1.5 Hipótesis de la Investigación

Vara Horna, (2012) afirma que: “Las hipótesis son explicaciones tentativas a las preguntas de investigación.

...Las hipótesis proponen “tentativamente” las respuestas a las preguntas del problema. La relación entre ambas (preguntas-hipótesis) es directa e íntima” (P 159), por lo que se plantean las posibles respuestas tanto en lo general como en lo específico.

Hipótesis General.

La percepción de la cultura organizacional no es diferente en la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.

Hipótesis Específicas.

1: La percepción de la cultura organizacional no es diferente respecto al género de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.

2: La percepción de la cultura organizacional no es diferente respecto a los distintos niveles de instrucción de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa del en la ciudad de Huancayo.

3: La percepción de la cultura organizacional no es diferente debido a las antigüedades laborales de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.

4: La percepción de la cultura organizacional actual y la deseada no es diferente, entre los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.

1.6 Resumen del capítulo

El Modelo de Jornada Escolar Completa tiene como objetivo, entre otros, la Gestión de Cambio, al respecto, Cameron y Quinn, (2011) manifiestan que es alta la tasa de fracaso de la mayoría de iniciativas de cambios organizacionales planificadas y varios estudios informaron que la razón del fracaso citado con más frecuencia fue un descuido de la cultura de la organización, asimismo, gracias a Robbins y Judge (2009), se sabe que cada persona tiene una perspectiva diferente de la cultura de su organización, es por eso que el objetivo principal de esta investigación es Identificar las diferencias de Percepción de la Cultura Organizacional en la II.EE. Héroes del Cenepa, identificación que se realiza a través del proceso que incluye la medición de la variable dependiente cultura organizacional de la II.EE, clasificada en sus cuatro componentes (a) clan, (b) jerárquico, (c) adhocrático, y (d) mercado, medición realizada con el instrumento OCAI basado en el modelo de Marco de Valores en Competencia que permite diagnosticar e iniciar una modificación en la cultura de las organizaciones, según las variables independientes o demográficas: (a) género, (b) nivel de instrucción, y (c) antigüedad laboral, por otro lado, con la finalidad de alinear el problema, objetivo, e hipótesis se elaboró la matriz de consistencia presentada en el Apéndice B.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

Para la elaboración de este capítulo se seleccionó cuidadosamente base de datos como Research Gate, Redalyc, Google Scholar, así cuidar la calidad de información seleccionada. La revisión de literatura tiene el fin de profundizar en teorías previas y contemporáneas hasta llegar a la utilizada en este estudio, así se logró tener un panorama más amplio de la posible evolución de la teoría de la cultura organizacional.

Los antecedentes nacionales e internacionales reforzarán el problema planteado y servirán para la discusión de resultados.

2.1. La Revisión de Literatura

En la Figura 1, se observa la evolución del concepto de Cultura Organizacional

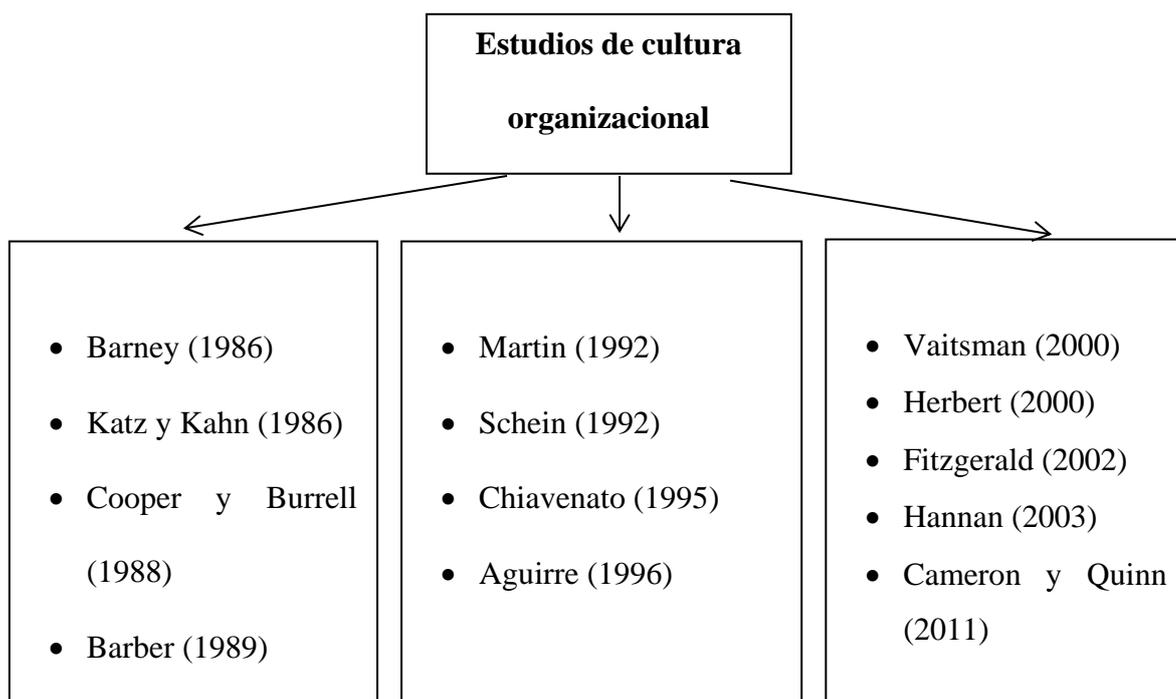


Figura 1. Mapa de Revisión de Literatura

Autores revisados para un mejor entendimiento de la Cultura Organizacional en forma cronológica

Cultura organizacional: ¿puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenida? Barney (1986) publicó un documento teórico en donde sostuvo que la

cultura organizacional es un complejo conjunto de valores, creencias, supuestos y símbolos.

Características que definen las organizaciones sociales. Los autores Katz y Kahn (1986) sostienen que la cultura organizacional es la sumatoria de las variables que la componen, y para tener un mejor entendimiento de la misma se debe estudiar como un sistema y no por separado.

Modernism, postmodernism, and organizational analysis: An introduction, los autores Cooper y Burrell (1988) sostienen que la cultura organizacional es la interpretación de expresiones simbólicas de los integrantes de la organización y que además el reconocimiento de estos símbolos depende el ordenamiento de las relaciones sociales dentro de la empresa.

¿Cambio de cultura o <<deja vu>>?, el autor Barber (1989), indicó que:

...todos los grupos humanos..., tienen su cultura propia que constituye los puntos de identificación y entendimiento con los otros grupos, en aspectos cognitivos, conductuales y emotivos... esos puntos comunes son creados y desarrollados dentro de cada grupo, como guías que sirven para lograr la integración de sus elementos y la adaptación a su entorno (Barber, 1989).

Cultures in organization, Martin (1992) "lo que tiene que aprenderse de la investigación de la cultura es, en parte, la utilidad de preservar las diferencias entre estas perspectivas científicas sociales y profundizar, más que erradicar, los conflictos entre ellas".

Organizational Culture and leadership (2nd ed.). El autor Schein (1992) sostiene que la cultura organizacional es una variable adicional del análisis de las organizaciones, al igual que la estructura, medio ambiente, estrategia, etc.

Introducción a la teoría general de la administración. El autor Chiavenato (1995) presentó a la cultura organizacional como “...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”.

La antropología aplicada a la empresa. El autor Aguirre (1996) define a la cultura organizacional como los elementos compartidos a lo largo de la vida de la empresa, siendo compartidos a los nuevos miembros de la empresa.

Cultura de organizaciones públicas de la salud: notas sobre la construcción de un objetivo. El autor Vaitsman (2000) sostuvo que la cultura organizacional se concibe como un sistema que genera algún tipo de identidad compartida dentro de la organización, esto los orienta a las prácticas sociales de las personas pertenecientes a una organización.

Corporate culture, great businesses turn on a Little pin. el autor Herbert (2000) concluyó que la principal influencia de la cultura organizacional es la idiosincrasia del país donde opera la organización, mientras que la industria o sector ayuda a moldear su cultura mediante los valores.

Organizational culture and Effectiveness: Can American theory be applied in Russia? El autor Fitzgerald (2002) sostuvo que la cultura en las organizaciones se rige por valores, normas y tradiciones que pueden cambiar en el tiempo, pero condicionan la actuación de los individuos.

The fog of change: opacity and asperity in organizations. El autor Hannan (2003) sostuvo que la cultura organizacional establece la interacción de los miembros, el desarrollo del trabajo y cómo se toman las decisiones dentro de la organización.

Diagnosing and changing organizational culture. Según los autores Cameron y Quinn (2011), la cultura organizacional es única en cada organización con relación al

fin que pretende, constituida por conocimientos, habilidades, actitudes y valores que contribuye con la efectividad de la empresa, además sostuvo que la eficacia a largo plazo de las organizaciones está ligada al tipo de cultura organizacional.

2.2. Antecedentes

La investigación realizada por Sánchez y De la Garza (2013), México, Cultura y estrategia en las instituciones de educación superior, tuvo el objetivo de identificar la congruencia entre la cultura organizacional predominante y la planeación estratégica de las instituciones de educación superior (IES), de un estado del occidente de la república mexicana, basada en que las IES como entidades sociales se comportan de acuerdo a la cultura organizacional desarrollada y aceptada a través del tiempo, teniéndose en consecuencia, que si se encuentra alineada con los objetivos y metas organizacionales, tendrán mayor facilidad para adaptarse a un mundo cambiante y competitivo, además de tener indicadores positivos de eficiencia. (Sánchez y De la Garza, 2013). La metodología que esta investigación utiliza es la mixta tanto cuantitativa y cualitativa, el análisis cuantitativo se realiza utilizando el Instrumento de Valoración de la Cultura Organizacional OCAI (Cameron y Quinn, 1999) basado en el marco de referencia de los valores en competencia aplicando 350 encuestas a siete instituciones educativas seleccionadas cinco estatales y dos privadas, respecto al cualitativo se realizó el análisis de contenido de la filosofía de las instituciones (Visión, Misión, valores y políticas de calidad) . Los resultados concluyen que en las Instituciones de Educación superior estudiadas, coexisten los cuatro tipos de culturas organizacionales; de las siete instituciones estudiadas, dos muestran que no tienen una cultura predominante, por otro lado, cinco de las instituciones analizadas cumplen con la característica de tener una cultura organizacional predominante. En el estudio predomina la cultura tipo participación y compromiso organizacional, ya que tres instituciones muestran ese tipo

de cultura, enseguida predominan las culturas tipo competencia y productividad (dos instituciones) y control y eficiencia (dos instituciones); en los estudios revisados, la cultura de mercado es la que presenta menos incidencia en las organizaciones, en ninguna institución de educación superior predomina la cultura tipo innovación y creatividad. En cuanto a la fortaleza de la congruencia entre la cultura organizacional declarada y la cultura vivida en las IES (resultado de la investigación cualitativa y cuantitativa) se tiene que seis de las instituciones muestran congruencia entre su planeación estratégica y el tipo de cultura predominante. (Sánchez y De la Garza, 2013).

Esta investigación permitió mostrar que existen diferencias de percepción cultural entre las siete instituciones de educación superior.

La investigación realizada por García, Hernández, Vargas y Cuevas (2012) en México, Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia, tuvo como objetivo validar el Modelo de los Valores en Competencia (MVC) en dos universidades y establecer la cultura organizacional dominante y preferida en ambas. Metodología, se utilizó un enfoque cuantitativo y cualitativo, respecto al cuantitativo usaron las técnicas de medición OCAI y cualitativo en su historia e interpretaciones, realizando las siguientes preguntas: (a)¿Es nuestra cultura organizacional una estructura adecuada para cumplir con las demandas que nos exige nuestro medio?, (b)¿Qué cambios son necesarios para que nuestra cultura se alinee a nuestras exigencias?, (c)¿Hemos puesto énfasis en lo que esperan nuestros “clientes”?, (d)¿En qué áreas nos hemos desarrollado o hemos competido con mayor énfasis?, y (e)¿En qué áreas hemos tenido una ventaja competitiva?. Resultados, sobre la validez del instrumento OCAI, el coeficiente alfa-Cronbach aplicado en el instrumento en cada una de las instituciones arrojó los siguientes resultados: (a) para la

institución más reciente el alfa en la cultura actual es de 0.667 (n=239, 24 ítems) y en la cultura preferida de 0.618 (n=239, 24 ítems), (b) para la institución antigua dicho coeficiente en la cultura actual es de 0.660 (n=254, 24 ítems), y (c) en la cultura preferida de 0.750 (n= 254, 24 ítems). Encontrando en el total de los ítems una confiabilidad media o moderada, no así los resultados obtenidos por cada uno de los dominios, éstos al agregarse, tienen una consecuencia de baja confiabilidad por considerarse culturas en competencia y se comprueba con la correlación de Pearson aplicada. Lo cual aporta evidencia a favor de la “rivalidad” entre cuadrantes. Por medio de la aplicación del Instrumento para Evaluar la Cultura Organizacional (OCAI) se logró el segundo objetivo al diagnosticar la cultura organizacional en cada una de las instituciones, resultando como la actual dominante la de mercado para ambas instituciones, y como preferida la de clan para la institución antigua y adhocrática para la institución reciente (García, Hernández, Vargas y Cueva, 2012, p.10).

Ésta investigación muestra que existen diferencias de percepción respecto a la cultura actual y deseada y la validez del instrumento OCAI para evaluar la cultura en organizaciones educativas.

Albuquerque (2014) de la ciudad de São Paulo, Brasil presenta la investigación Análisis de la tipología de la cultura organizacional de una multinacional en el proceso de toma de control amistosa tal como es percibida por los empleados, teniendo como antecedente la influencia de tres culturas distintas: Alemana, Brasil y Japonesa se buscó identificar los tipos de cultura, cómo los empleados perciben la empresa actualmente y cómo desearían que fuera en el futuro considerando el proceso de adquisición de la empresa. Se utilizó el tipo de investigación exploratoria y descriptiva y para la recolección de datos se utilizó un enfoque cuantitativo y cualitativo. La población y la

muestra encuestada fueron de 21 personas. El instrumento utilizado para la investigación fue el OCAI para obtener la cultura dominante actual y deseada. Los resultados en promedio de la investigación fueron que la cultura dominante actual fue la de mercado con 34.00% seguida del tipo de cultura jerárquico con 31.00%, mientras que el tipo de cultura deseada predominante fue de tipo clan con 28.3% y en segundo lugar quedó la cultura mercado.

Parte de nuestros objetivos específicos es identificar la cultura organizacional actual y la deseada y su diferencia, esta investigación marca la pauta en este objetivo.

Para Franco, Paitán, Risco y Santillán (2014), Huancayo, Perú, su investigación Percepción de la cultura organizacional en tres clínicas de la ciudad de Huancayo, tuvo como objetivo diagnosticar el tipo de cultura organizacional de los establecimientos de salud denominados clínicas, clasificados en el sector salud privado en la ciudad de Huancayo, con el fin de obtener un perfil que brinde orientación a los gerentes a una mejor gestión, debido a que las clínicas al igual que todas las organizaciones tienen diferencias entre las formas de pensar y actuar internamente, siendo estas diferencias las causantes de improductividad y desvío de cumplimiento de objetivos. Metodología, se realizó bajo un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental y transaccional ya que se hizo en un único tiempo, la investigación se realizó a tres clínicas de la ciudad de Huancayo, en cuotas de 34 trabajadores por clínica con la característica de no tener personal a su mando, la herramienta utilizada es Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), la misma que se fundamenta en el Modelo de Valores en Competencia, este instrumento permite identificar la cultura actual así como la que los trabajadores en un futuro, desearían tener. Resultados, las culturas en las tres clínicas estudiadas, presentan una combinación de diferente intensidad de los cuatro

componentes desarrollados por Cameron y Quinn (Clan, Adhocrática, Mercado y Jerárquica), teniendo alguna de ellas una mayor predominancia. En el estudio individual de las clínicas A, B y C, se encontró que existe diferencias en la percepción de la cultura actual y deseada, por consiguiente, es importante establecer medidas que afinen la percepción de la cultura en cada muestra analizada, y que de esta manera todos puedan percibir una misma intensidad de cultura, asumiendo que lo deseado es también lo que los líderes de la organizaciones quieren. Con respecto a la percepción de la cultura en la clínica A, las mayores diferencias entre lo actual y lo deseado se encontraron en los componentes Clan y Jerárquico en sus dimensiones unión en la organización y criterio para el éxito. Por otro lado, los trabajadores de la clínica B en una situación deseada plantean un incremento del componente Clan y disminuir el componente Mercado, por lo que para llegar a la situación deseada se requiere trabajar en las dimensiones que presentan mayor discrepancia, como son liderazgo en la organización, estilo gerencial y énfasis estratégico. En la clínica C las mayores diferencias de percepción cultural actual y deseada se concentran en los componentes Clan y Mercado esto podría deberse a los resultados encontrados en sus dimensiones estilo gerencial y criterios para el éxito por lo que se tendría que trabajar en el incremento del componente Clan y disminución del componente Mercado (Franco, Paitán, Risco y Santillán, 2014)

Esta investigación es la base que enmarca en el objetivo principal de identificar la diferencia en la percepción de la cultura organizacional a fin de proporcionarla a los directivos de las organizaciones que toman decisiones sobre los cambios al interno de su organización.

2.3. Resumen del Capítulo

En resumen, de acuerdo a los conceptos vertidos en este capítulo, la Cultura Organizacional es la suma de las variables que lo componen: (a) valores, (b) creencias, (c) conocimientos, (d) habilidades, (e) como se toman las decisiones y (f) supuestos; los mismos que deben ser estudiados como un sistema y no por separado, estos elementos son compartidos a lo largo de la vida de la organización y son enseñados a los nuevos miembros de estas; la cultura organizacional constituye la identidad de la organización, un modo de vida de esta y con ella el entendimiento con otros grupos organizacionales, por ello, debe ser estudiada en la organización al igual que la estructura, el medio ambiente, la estrategia entre otros, más aún si se considera que la eficacia de toda organización está ligada al tipo de cultura organizacional.

Respecto a las investigaciones revisadas, se evidencio que existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional en cada organización, estos antecedentes utilizados tienen como característica común el uso de la herramienta OCAI para medir la Cultura Organizacional en base a la teoría de Marco de Valores en Competencia; en todas las organizaciones estudiadas coexisten los cuatro componentes (a) Clan, (b) adhocrático, (c) jerárquico, y (d) mercado, y siempre existirá una cultura actual, así como una cultura deseada.

Capítulo III: Metodología

3.1 Método y Diseño de la Investigación

En esta investigación se aplica el método general, científico, según Vara (2010) este método consiste en una serie de pasos lógicos universales que garantizan la calidad de la información obtenida. Es de tipo básica, pues solo diagnosticó y generó una nueva forma para entender el fenómeno de estudio (Vara, 2010). Es de enfoque cuantitativo porque “usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento.” (Hernández, Fernández y Babtista, 2010). También es de diseño no experimental ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables o contextos que ya ocurrieron o se dieron sin la intervención directa del investigador. Es trasversal, porque se utilizó para realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado de tiempo (Hernández, et. al., 2010). Y esta investigación permitió detallar el fenómeno en base a uno o más atributos, se pudo establecer comportamientos concretos e identificar formas de conducta, es así que la investigación tiene nivel descriptivo (Behar Rivero, 2008).

3.2 Población y Característica de la Muestra de la Investigación

3.2.1. Población de la Investigación.

La población se circunscribe en 22 trabajadores de la II.EE Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo, en la ciudad de Huancayo, como se detalla en la Tabla 2.

Tabla 2

Población Global de la Investigación

Elementos de la Estructura	Cargos	Número de personal
Órgano de Dirección	Director	1
Órgano de Pedagógico	Coordinadores	4
	Docentes	14
Órgano de Soporte al Proceso Pedagógico	Secretaria	3
	Vigilancia y Mantenimiento	
	Psicólogo / Trabajador Social	
Total		22

Se considera al personal docente y administrativo

En la Tabla 3 y de acuerdo a la delimitación de la investigación, muestra la aplicación al personal administrativo y docente del nivel secundaria de la II.EE., no se consideró personal en licencia, vacaciones, de reemplazo o que trabajen dos o más II.EE. JEC.

Tabla 3

Población de la Investigación

Cargos	Número personal	de Personal con licencia, vacaciones, reemplazo o	Población Real del Estudio
Director	1		1
Coordinadores	4		4
Docentes	14	1	13
Secretaria	3		2
Vigilancia y Mantenimiento		1	
Psicólogo / Trabajador Social			
Total			20

Son dos las personas a las que no se les considera según delimitación.

3.2.2. Característica de la Muestra.

La II. EE. cuenta con 20 trabajadores, siendo una población finita con la cual se utilizará la siguiente fórmula para obtener una muestra representativa:

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

N= tamaño de la Población = 20

p= probabilidad de éxito = 0.5

q= probabilidad de fracaso= 0.5

e= error muestral = 5%

Z= nivel de confianza = 95% = 1.96

Vn= tamaño de la muestra = 19

3.3 Consentimiento Informado y Confidencialidad

Para el proceso de aplicación de las encuestas se informó el propósito y el procediendo a seguir a los encuestados, su participación fue de manera voluntaria y anónima. Así mismo, se hizo el compromiso de utilizar los datos de manera confidencial. (Apéndice C).

3.4 Instrumentación, Confiabilidad y Validez

3.4.1. Instrumentación.

El instrumento aplicado en este estudio es el Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional, *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* en inglés, elaborado por Cameron y Quinn (2011). Esta herramienta se divide en seis dimensiones: (a) características dominantes, (b) liderazgo en mi organización, (c) estilo gerencial, (d) unión en la organización, (e) énfasis estratégico, y (f) criterio para el éxito, que contienen los arquetipos de las cuatro culturas: (a) jerárquica, (b) mercado, (c) adhocrática, y (d) clan. En cada dimensión se evalúan los cuatro tipos de culturas. Se

reparte 100 puntos entre estas cuatro según el grado en que cada alternativa se refleja más la situación en la organización evaluada (Cameron y Quinn, 2011). Se indica brindar el mayor número de puntos a la alternativa que más se asemeja a la organización. Primero se califica la columna de Ahora y luego en Preferido.

Para obtener los resultados, se calcula el promedio de las alternativas por cada cultura de las respuestas de la columna Ahora, luego se repite este cálculo con los resultados de la Columna Preferido.

Cada uno de estos resultados se ubican en los cuadrantes de la Figura 2 según los puntajes obtenidos

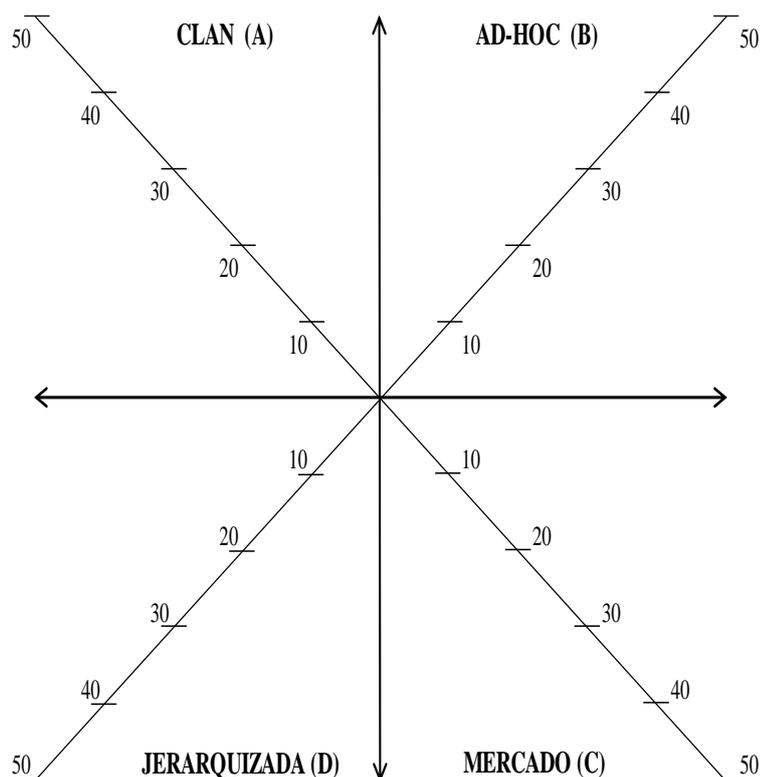


Figura 2. Representación Gráfica OCAI Tomado y adaptado de Cameron, K. y Quinn, R. (2011).

Diagnosing and Changing Organizational Culture (Revised ed.). San Francisco, CA: Jossey – Bass

Como se observa en el gráfico se hace referencia a los cuatro arquetipos de la cultura organizacional: (a) jerárquica o jerarquizada; (b) mercado; (c) adhocrática o Ad-hoc; y (d) clan. El instrumento aplicado OCAI se muestra en el Apéndice D.

3.4.2. Confiabilidad y Validez.

Se calculó el Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento utilizado, este índice considera valores entre 0 y 1, cuando los valores se acercan más a 1 indican una mayor consistencia de los ítems analizados. Según Malhotra (2008), se puede considerar una buena valoración cuando es mayor igual a 0.6, la Tabla 4 muestran los resultados por cultura.

Tabla 4

Prueba de Confiabilidad de Alfa de Cronbach

	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Alfa de Cronbach	.708	.614	.715	.637

Siendo que las valoraciones en (a) clan, (b) adhocrática, (c) mercado, y (d) jerárquica son mayores a 0.6, se considera una buena valoración, por tanto el instrumento es confiable.

Seguidamente para ver la validez de constructo se aplicó el análisis factorial en los 24 factores de las 19 encuestas para validar la escala planteada. En el Apéndice E se muestra la matriz de correlación, esta indica que no es definida positiva, por lo que no es necesario efectuar el análisis factorial. Cuando en la matriz de correlación sale que no es definida positiva se asume que es válido porque los resultados están interrelacionados.

3.5 Recolección y Análisis de Datos

La recolección de datos se dio en el mes de julio del 2016, el proceso se inició con una solicitud y entrevista a la Unidad de Gestión Educativa - UGEL Huancayo, luego con una reunión con los directores de las II.EE. JEC, para culminar con una entrevista con la directora de la II.EE. Héroes del Cenepa donde se informó al detalle del propósito de la investigación, así como los beneficios a obtener. Luego de la aprobación se coordinó las fechas y horarios de aplicación de las encuestas. En el momento de encuestar se informó y orientó a cada participante, estos aceptaron participar voluntariamente y firmaron el formato de consentimiento informado. El promedio de duración de la aplicación del cuestionario fue de 10 minutos. Al culminar la encuesta se verificó que estuviera correctamente rellena.

La tabulación y análisis se realizó mediante el programa SPSS, con el cual se realizó la evaluación de consistencia de los datos, en este proceso se pudo identificar respuestas atípicas con los diagramas de cajas y bigotes, el Apéndice F muestran estos diagramas. De igual manera, a fin de encontrar una relación estadísticamente significativa entre variables se realizó el test de Spearman el cual se presente en el apéndice G. Así mismo, se realizó el análisis de confiabilidad de la muestra con el Alfa de Cronbach para cada cultura (Clan, Adhocrática, Mercado y Jerárquica). De la misma manera se aplicó el análisis factorial a toda la muestra para la validez de la encuesta

3.6 Resumen del Capítulo

En esta investigación se aplica el método general científico, es de tipo básica, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transversal y de nivel descriptivo, el instrumento utilizado fue el OCAI, basado en el Marco de Valores en competencia, que se divide en seis dimensiones: (a) características dominantes, (b) liderazgo en mi organización, (c) estilo gerencial, (d) unión en la organización, (e) énfasis estratégico, y

(f) criterio para el éxito, en cada dimensión se evalúan los cuatro componentes de la cultura: (a) jerárquica, (b) mercado, (c) adhocrática, y (d) clan, siendo que en el cuestionario deben repartir 100 puntos entre estos cuatro componentes, considerando mayor puntuación a la alternativa que más refleja la situación en su organización.

Este instrumento fue aplicado a 19 trabajadores de la II.EE. Héroes del Cenepa, con las características de no encontrarse en licencia, vacaciones o se encuentren de reemplazo. Se calculó el Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento utilizado, dando como resultado en Clan .708, Adhocrática .614, Mercado .715 y Jerárquica .637; según Malhotra (2008), se puede considerar una buena valoración cuando el índice obtenido es mayor a .6, por tanto el instrumento es confiable.

Para la validez de constructo se aplicó el análisis factorial en los 24 factores de las 19 encuestas, la matriz de correlación indica que no es definida positiva pues alcanza una determinante igual a .000; determinando que es válido porque los resultados están interrelacionados.

La tabulación y análisis de los datos se realizó mediante el programa SPSS, la evaluación de consistencia de los datos identificó respuestas atípicas con los diagramas de cajas y bigotes, con el test de Spearman se encontró una relación estadísticamente significativa entre variables.

Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

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

4.1 Perfil de los Informantes

Colaboraron con sus respuestas un total de 19 trabajadores de la II.EE., no se consideró personal en licencia, vacaciones, de reemplazo o que trabajen dos o más II.EE. JEC. Las composiciones de las variables utilizadas en la investigación fueron esenciales para analizar la influencia que tienen estas en el estudio, considerando para ello: (a) género, (b) niveles de Instrucción, y (c) antigüedad laboral. La distribución de las variables se puede apreciar en la Tabla 5.

Tabla 5

Muestra clasificada por Género, Nivel de Instrucción y Antigüedad laboral

Clasificación	Grupo	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Genero			
	Masculino	5	26.30%
	Femenino	14	73.70%
	Total	19	100.00%
Nivel de Instrucción			
	Secundaria	1	5.26%
	Superior	2	10.53%
	Bachiller	11	57.90%
	Maestría	4	21.05%
	Doctorado	1	5.26%
	Total	19	100.00%
Antigüedad laboral			
	< a un año	1	5.30%
	De 1 a 3 años	5	26.30%
	De 4 a 6 años	4	21.10%
	De 7 a 10 años	2	10.50%
	De 11 a 14 años	0	0%
	> a 15 años	7	36.80%
	Total	19	100.00%

Respecto a género más del 73% es Femenino, respecto al nivel de instrucción el mayor porcentaje se presenta en Bachiller con un 57.90%, en el caso de Antigüedad Laboral no existe personal entre el intervalo de 11 a 14 años.

4.2 Presentación y Discusión de los 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 II.EE. Héroes del Cenepa del distrito de El Tambo, en la ciudad de Huancayo, usando el instrumento OCAI.

Para el estudio de la percepción de la cultura en la II.EE., inicialmente 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 Shapiro-Wilk, cuyos valores 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 no son diferentes, son homogéneos y por lo tanto poseen homocedasticidad. De igual manera para no rechazar o rechazar las hipótesis planteadas, se utilizaron pruebas no paramétricas considerado para dos muestras independientes el test de U de Mann-Whitney y para dos muestras relacionadas el test de Wilcoxon, y finalmente para más de dos muestras independientes el test de Kruskal Wallis. A continuación se analizará una a una las hipótesis para ver si no se rechazan o se rechazan.

4.2.1 Análisis de la diferencia de percepción de la cultura organizacional respecto al género en la II.EE. Héroes del Cenepa.

La H1 señala que la percepción de la cultura organizacional no es diferente respecto al género de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo. A continuación se muestra la evaluación de la hipótesis 1 en el escenario actual.

H1 La percepción de la cultura organizacional no es diferente respecto al género de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.

Analizando la variable género para la percepción de la cultura actual en la II.EE., en la Tabla 6, se puede apreciar que en ambos géneros la cultura se distribuye en forma similar.

Tabla 6

Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Actual en la II.EE. de acuerdo al Género

Género	Medida	Cultura actual			
		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Masculino	Media	22,25	24,69	27,22	25,83
	Desviación estándar	12,693	12,499	10,032	15,189
Femenino	Media	21,15	26,60	27,97	24,27
	Desviación estándar	9,867	10,553	10,778	12,156

Como se puede apreciar no hay diferencias significativas según el género tomando en cuenta la media, siendo el componente cultural Mercado el que prevalece en la II.EE.

La Figura 3 muestra la percepción cultural actual respecto a las medias de acuerdo al Género.

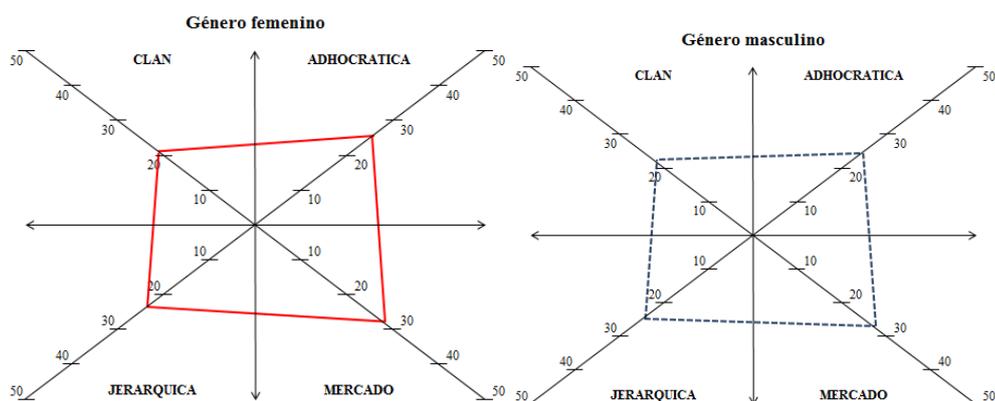


Figura 3. Percepción de la cultura actual por II.EE. de acuerdo al género.

Como se aprecia en la figura no existen diferencias significativas entre las medias por género femenino y masculino.

Para conocer las dimensiones de las culturas que prevalecen en ambos géneros, se realizó un análisis de las medias según género para cada dimensión, las cuales se muestran en el Apéndice H. Se puede apreciar en el género masculino donde prevalece la cultura Clan, la dimensión más fuerte es Características Dominantes, mientras que en el género femenino es la cultura Mercado la que prevalece, la dimensión con mayor puntaje es Énfasis estratégico.

Para la prueba de normalidad se utilizó el método Shapiro-Wilk, de acuerdo al tamaño de la muestra según género, de los cuales se obtuvo niveles de significancia menores a .05 (ver Tabla 7),

Tabla 7

Prueba de Distribución Normal para la Percepción de la Cultura Actual en la II.EE. de acuerdo al Género.

Cultura actual	Genero	Shapiro-Wilk			Posee distribución normal
		Estadístico	Gl	Sig.	
Clan	Masculino	.859	36	.000	No
	Femenino	.931	78	.000	No
Adhocratica	Masculino	.901	36	.004	No
	Femenino	.950	78	.004	No
Mercado	Masculino	.955	36	.149	Si
	Femenino	.862	78	.000	No
Jerárquica	Masculino	.892	36	.002	No
	Femenino	.940	78	.001	No

Lo que indica que los componentes culturales clasificados según género no poseen una distribución normal, por lo que para la validación de la hipótesis planteada H1 es conveniente el uso de pruebas no paramétricas.

Asimismo, la Tabla 8 permite concluir que el valor p- asociado al estadístico de Levene es mayor a .05 en la II.EE

Tabla 8

Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis H1

Tipo de cultura actual	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.	Se acepta homogeneidad de varianzas
Clan	2.429	1	112	.122	Si
Adhocratica	.278	1	112	.599	Si
Mercado	.000	1	112	.996	Si
Jerárquica	.612	1	112	.436	Si

Se confirma que estos grupos según el género si poseen homocedasticidad o homogeneidad de varianzas.

Para validar lo propuesto en la hipótesis H1, se procedió a usar la prueba no paramétrica de Mann-Whitney, prueba para dos muestras independientes, 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 9, se determina niveles de significancia mayores a .05.

Tabla 9

Prueba de Mann-Whitney de la Hipótesis H1

Medida	Cultura actual			
	Clan	Adhocratica	Mercado	Jerárquica
U de Mann-Whitney	1398.500	1211	1330	1367.000
Sig. asintótica (bilateral)	.973	.234	.644	.820

Se refleja que en la II.EE. No existen diferencias en la percepción de la cultura actual, respecto a género, lo que hace que no se rechace la hipótesis H1.

En la Tabla 10 se muestra la validación de la hipótesis para cada componente cultural tomando como referencia el género.

Tabla 10

Contraste de la Hipótesis H1

Cultura	Hipótesis Nula	
Clan	La percepción de la cultura actual Clan no es diferente respecto al género de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.	No Rechazar Hipótesis Nula
Adhocrática	La percepción de la cultura actual Adhocrática no es diferente respecto al género de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.	No Rechazar Hipótesis Nula
Mercado	La percepción de la cultura actual Mercado no es diferente respecto al género de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.	No Rechazar Hipótesis Nula
Jerárquica	La percepción de la cultura actual Jerárquica no es diferente respecto al género de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.	No Rechazar Hipótesis Nula

La H1 en la cultura Clan No se rechaza, en la Cultura Adhocrática No se rechaza, en Mercado No se rechaza, y en Jerárquica No se rechaza. Por ello, se decidió No rechazar la hipótesis 1; es decir, se acepta que la percepción de la cultura organizacional no es diferente respecto al género de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.

4.1.1 Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido a los diferentes niveles de instrucción de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa.

La H2 señala que la percepción de la cultura organizacional no es diferente respecto a los distintos niveles de instrucción de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo. Para un buen análisis se evaluó la hipótesis 2 en el escenario actual.

H2: La percepción de la cultura organizacional no es diferente respecto a los distintos niveles de instrucción de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.

Para poder determinar las diferencias de percepción de la cultura actual según los niveles de instrucción de los trabajadores, se realizó un análisis descriptivo de las medias. Tabla 11.

Tabla 11

Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Actual en la II.EE. Héroes del Cenepa según Nivel de Instrucción

Nivel de Instrucción	Medida	Cultura actual			
		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Secundaria	Media	22.50	39.17	26.67	11.67
	Desviación estándar	6.892	5.845	2.582	4.082
Superior	Media	23.83	23.67	23.75	28.75
	Desviación estándar	17.888	16.445	14.001	22.067
Bachiller	Media	21.89	26.74	27.05	24.32
	Desviación estándar	9.757	11.146	10.114	12.086
Maestría	Media	19.58	22.50	31.96	25.96
	Desviación estándar	11.413	7.071	11.223	11.028
Doctorado	Media	19.17	23.33	27.50	30.00
	Desviación estándar	2.041	7.528	4.183	8.367

Se determinó que existen ciertas diferencias, ya que en el caso de los trabajadores que tienen nivel de instrucción de bachiller y magister tienen inclinación hacia la cultura Mercado, en el caso de los participantes que tienen nivel de instrucción superior y doctorado tienen mayor inclinación por cultura Jerárquica, mientras que en el caso de los participantes que tienen nivel académico secundaria la cultura que se presenta con mayor intensidad es la Adhocrática.

Gráficamente los resultados de las medias mostrados en la tabla 11 según el Nivel de Instrucción se muestran en la Figura 4.

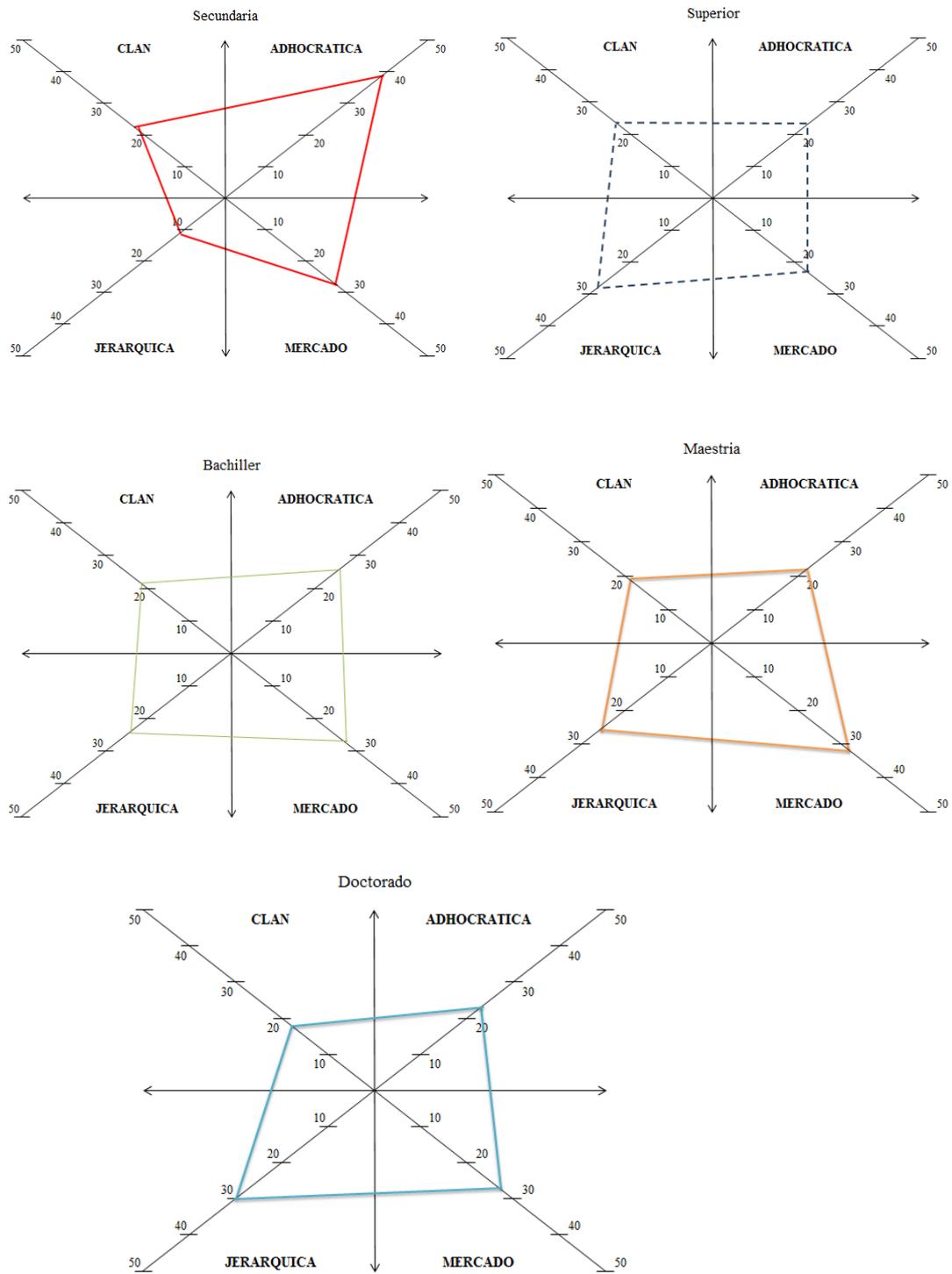


Figura 4. Percepción de la cultura actual de acuerdo al nivel de instrucción

Asimismo, del análisis de las medias según nivel de instrucción, por cada dimensión de los componentes culturales, se encontraron variaciones no muy marcadas en todos los componentes (Ver Apéndice I).

La validación de la normalidad de acuerdo al nivel de instrucción se realizó con el método Shapiro-Wilk, los datos se muestran en la Tabla 12.

Tabla 12

Prueba de Distribución Normal para la Percepción de la Cultura Actual en la II.EE. según el nivel de instrucción de los Trabajadores.

Cultura actual	Nivel de Instrucción	Shapiro-Wilk			Posee distribución normal
		Estadístico	Gl	Sig.	
Clan	Secundaria	.857	6	.178	Si
	Superior	.834	12	.024	No
	Bachiller	.900	66	.000	No
	Maestría	.936	24	.134	Si
	Doctorado	.496	6	.000	No
Adhocrática	Secundaria	.908	6	.421	Si
	Superior	.804	12	.010	No
	Bachiller	.940	66	.003	No
	Maestría	.903	24	.026	No
	Doctorado	.866	6	.212	Si
Mercado	Secundaria	.640	6	.001	No
	Superior	.941	12	.508	Si
	Bachiller	.885	66	.000	No
	Maestría	.855	24	.003	No
	Doctorado	.701	6	.006	No
Jerárquica	Secundaria	.822	6	.091	Si
	Superior	.833	12	.023	No
	Bachiller	.925	66	.001	No
	Maestría	.950	24	.275	Si
	Doctorado	.873	6	.238	Si

Indican que no poseen una distribución normal, por lo que para la validación de la hipótesis planteada H2 se utilizó pruebas no paramétricas.

La Tabla 13 muestra la homogeneidad de varianzas según nivel de instrucción de los trabajadores.

Tabla 13

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	2.959	4	109	.023	No
Adhocrática	4.130	4	109	.004	No
Mercado	3.117	4	109	.018	No
Jerárquica	5.248	4	109	.001	No

No se acepta esta homogeneidad de varianzas.

Para validar la hipótesis H2, se utilizó Kruskal-Wallis, prueba no paramétrica para más de dos muestras independientes, con la finalidad de conocer si la percepción de cultura actual según los niveles de instrucción de los trabajadores presenta diferencias significativas. Tabla 14

Tabla 14

Prueba de Kruskal-Wallis de la Hipótesis H2

Medida	Cultura actual			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Chi-cuadrado	0.934	12	6	10.463
Gl	4	4	4	4
Sig. Asintótica	.920	.014	.213	.033

De los resultados mostrados en la Tabla 14, se determina que se acepta en dos componentes Clan y Mercado y no se acepta en dos componentes Adhocrática y Jerárquica; Clan $>.05$, Adhocrática $<.05$, Mercado $>.05$, y Jerárquica $<.05$.

La Tabla 15 muestra la validación de la hipótesis para cada componente cultural tomando como referencia los niveles de instrucción de los trabajadores.

Tabla 15

Contraste de la Hipótesis H2

Cultura	Hipótesis Nula	
Clan	La percepción de la cultura actual Clan no es diferente respecto a los distintos niveles de instrucción de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo	No Rechazar Hipótesis Nula
Adhocrática	La percepción de la cultura actual Adhocrática no es diferente respecto a los distintos niveles de instrucción de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo	Rechazar Hipótesis Nula
Mercado	La percepción de la cultura actual Mercado no es diferente respecto a los distintos niveles de instrucción de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo	No Rechazar Hipótesis Nula
Jerárquica	La percepción de la cultura actual Jerárquica no es diferente respecto a los distintos niveles de instrucción de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo	Rechazar Hipótesis Nula

La H2 en la cultura Clan No se rechaza, en la Cultura Adhocrática Se rechaza, en Mercado No se rechaza, y en Jerárquica Se rechaza. Siendo que Se rechazan en dos de los cuatro componentes y No se rechazan en dos de los cuatro componentes

4.1.2 Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral en la II.EE. Héroes del Cenepa.

La H3 señala que la percepción de la cultura organizacional no es diferente debido a las antigüedades laborales de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo. Se realizó una evaluación de la hipótesis 3 en el escenario actual.

H3: La percepción de la cultura organizacional no es diferente debido a las antigüedades laborales de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.

Para poder determinar las diferencias de percepción de la cultura actual según la antigüedad laboral, se realizó un análisis descriptivo de las medias. Tabla 16.

Tabla 16

Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Actual en la

II.EE. Héroes del Cenepa según la Antigüedad Laboral de los Trabajadores.

Antigüedad Laboral	Medida	Cultura actual			
		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
< a un año	Media	15.00	20.00	33.33	31.67
	Desviación estándar	4.472	15.166	20.656	20.412
de 1 a 3 años	Media	24.37	26.80	23.17	25.67
	Desviación estándar	14.383	12.997	11.102	17.750
de 4 a 6 años	Media	18.75	28.33	32.50	20.42
	Desviación estándar	9.584	11.293	10.529	11.508
de 7 a 10 años	Media	21.67	25.00	28.33	25.00
	Desviación estándar	11.547	11.871	11.146	9.293
> a 15 años	Media	21.90	25.24	27.31	25.55
	Desviación estándar	8.260	8.831	6.018	9.248

De las muestras analizadas respecto a la percepción de la cultura actual según la antigüedad laboral, en la Tabla 16 se aprecia que solo los trabajadores con tiempo de trabajo de uno a tres años tienen una mayor percepción de cultura enfocada en el componente Adhocrática, en los otros casos el componente Mercado es el que muestra mayor intensidad.

Gráficamente los resultados de las medias mostrados en la tabla 16 según la antigüedad laboral se muestran en la Figura 5.

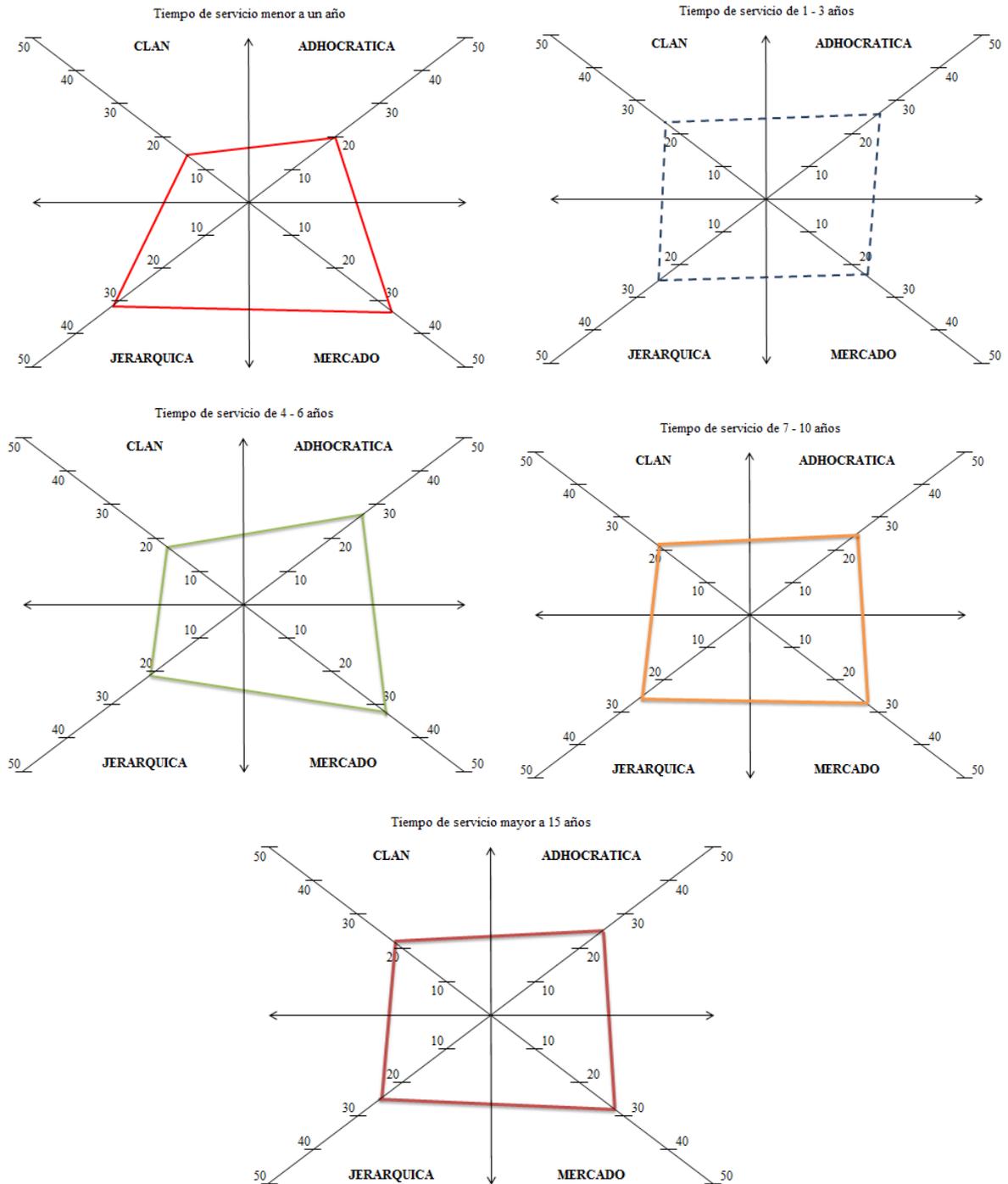


Figura 5. Percepción de la cultura actual de acuerdo a la antigüedad laboral de los trabajadores.

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 J se aprecia que las mayores diferencias se dan en los

componentes Jerárquico y Mercado en sus dimensiones Unión en la organización y énfasis estratégico.

Para el análisis de normalidad se utilizó el método Shapiro-Wilk, de acuerdo al tamaño de la muestra según antigüedad laboral, de los cuales se obtuvo niveles de significancia variables respecto a .05 (ver Tabla 17).

Tabla 17

Prueba de Distribución Normal para la Percepción de la Cultura Actual en La II.EE.

Héroes del Cenepa según la Antigüedad Laboral que llevan laborando los

Trabajadores.

Cultura actual	Antigüedad laboral	Shapiro-Wilk			Posee distribución normal
		Estadístico	Gl	Sig.	
Clan	< a un año	.853	6	.167	Si
	de 1 a 3 años	.858	30	.001	No
	de 4 a 6 años	.905	24	.028	No
	de 7 a 10 años	.884	12	.098	Si
	> a 15 años	.911	42	.003	No
Adhocrática	< a un año	.708	6	.007	No
	de 1 a 3 años	.929	30	.046	No
	de 4 a 6 años	.957	24	.376	Si
	de 7 a 10 años	.874	12	.073	Si
	> a 15 años	.911	42	.003	No
Mercado	< a un año	.640	6	.001	No
	de 1 a 3 años	.927	30	.042	No
	de 4 a 6 años	.802	24	.000	No
	de 7 a 10 años	.979	12	.979	Si
	> a 15 años	.835	42	.000	No
Jerárquica	< a un año	.753	6	.021	No
	de 1 a 3 años	.883	30	.003	No
	de 4 a 6 años	.922	24	.066	Si
	de 7 a 10 años	.961	12	.791	Si
	> a 15 años	.927	42	.010	No

Lo que indica que solo siete de los componentes culturales clasificados según antigüedad laboral poseen una distribución normal y los otros trece no.

La Tabla 18 muestra la homogeneidad de varianzas según antigüedad laboral de los trabajadores.

Tabla 18

Prueba de Homogeneidad de Varianzas de la Hipótesis H3

Tipo de cultura actual	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.	Se acepta homogeneidad de varianzas
Clan	2.838	4	109	.028	No
Adhocrática	1.493	4	109	.209	Si
Mercado	7.795	4	109	.000	No
Jerárquica	7.268	4	109	.000	No

Sólo se acepta la homogeneidad para el componente Adhocrática.

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 trabajadores presenta diferencias significativas, Tabla 19.

Tabla 19

Prueba de Kruskal-Wallis de la Hipótesis H3

Medida	Cultura actual			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Kruskal-Wallis	4.234	5	14	4.598
Chi-cuadrado	4	4	4	4
G1	4	4	4	4
Sig. Asintótica	.375	.273	.009	.331

De los resultados mostrados en la Tabla 19, se determina que la hipótesis H3 se acepta; debido a que sólo existen diferencias en el componente Mercado, mas no en los componentes Clan, Adhocrática y Jerárquica.

La Tabla 20 muestra la validación de la hipótesis para cada componente cultural tomando como referencia el tiempo que llevan laborando los trabajadores.

Tabla 20

Contraste de la Hipótesis H3

Cultura	Hipótesis Nula	
Clan	La percepción de la cultura actual Clan no es diferente debido a las antigüedades laborales de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.	No Rechazar Hipótesis Nula
Adhocrática	La percepción de la cultura actual Adhocrática no es diferente debido a las antigüedades laborales de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.	No Rechazar Hipótesis Nula
Mercado	La percepción de la cultura actual Mercado no es diferente debido a las antigüedades laborales de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.	Rechazar Hipótesis Nula
Jerárquica	La percepción de la cultura actual Jerárquica no es diferente debido a las antigüedades laborales de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.	No Rechazar Hipótesis Nula

La H3 en la cultura Clan No se rechaza, en la Cultura Adhocrática No se rechaza, en Mercado Se rechaza, y en Jerárquica No se rechaza. Por ello, se decidió No rechazar la hipótesis 3; es decir, se acepta que no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral en la II.EE. Héroes del Cenepa.

4.1.3 Análisis de la percepción de la cultura organizacional actual y deseada entre los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa.

La hipótesis 4 señala que la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada no es diferente, entre los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo. Para responder esta hipótesis se evaluaron los niveles totales de cultura percibida.

Las diferencias según medias encontradas se encuentran descritas en la Tabla 21.

Tabla 21

Valores de Media y Desviación Estándar para la Percepción de la Cultura Actual y Deseada en la II.EE. Héroes del Cenepa.

Medida	Cultura actual				Cultura deseada			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Media	21.50	26.00	27.74	24.76	34.38	27.32	20.82	17.48
Desviación estándar	10.794	11.183	10.509	13.141	15.798	11.960	9.884	12.378

Los resultados muestran que el componente cultural de mayor intensidad en el escenario actual es Mercado y en el deseado es el Clan.

No obstante, al hacer la comparación de la percepción de cultura actual con la deseada, se aprecia que hay un incremento significativo en la cultura Clan, pasando a ser la cultura de mayor percepción en todas las muestras (Ver Figura 6).

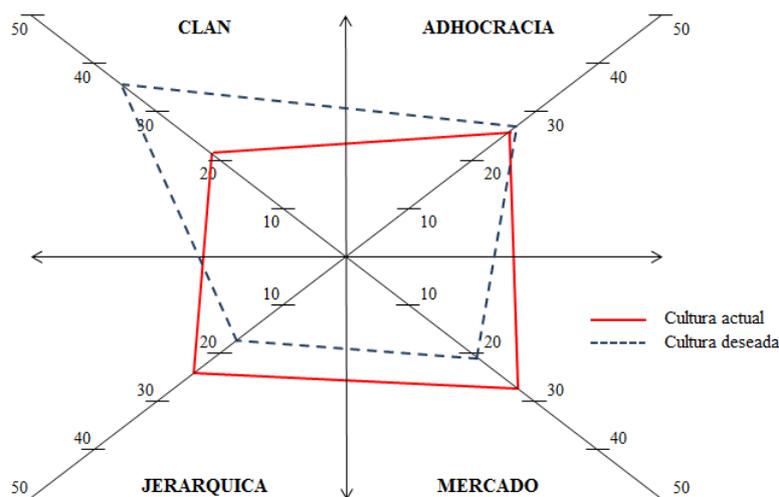


Figura 6. Percepción de la cultura actual y deseada.

Se aprecia un incremento de 12.88 puntos en la cultura Clan y 1.32 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 6.91 puntos y en la jerárquica en 7.28 puntos.

Finalmente, se utilizó la prueba no paramétrica para dos muestras relacionadas de Wilcoxon, para determinar si las diferencias entre la percepción de la cultura actual y deseada, son significativas. Los resultados mostrados en la Tabla 22 indican que según los niveles de significancia existen diferencias significativas en la percepción de la cultura actual como en la deseada.

Tabla 22

Prueba de Wilcoxon de la Hipótesis H4

Prueba de Wilcoxon	Clan deseado vs actual	Adhocrática deseado vs actual	Mercado deseado vs actual	Jerárquica deseado vs actual
Z	-6,724 ^b	-,560 ^b	-5,101 ^c	-4,764 ^c
Sig. asintótica (bilateral)	.000	.576	.000	.000

De los resultados mostrados en la Tabla 22, se determina que la hipótesis H4 se rechaza; debido a que si existen diferencias en el componente Clan, Mercado y Jerárquica, mas no el componente Adhocrática.

La Tabla 23, muestra la validación de la hipótesis por cada componente cultural.

Tabla 23

Contraste de la Hipótesis H4

Cultura	Hipótesis Nula	
Clan	La percepción de la cultura Clan actual y la deseada no es diferente, entre los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.	Rechazar Hipótesis Nula
Adhocrática	La percepción de la cultura Adhocrática actual y la deseada no es diferente, entre los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.	No Rechazar Hipótesis Nula
Mercado	La percepción de la cultura Mercado actual y la deseada no es diferente, entre los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.	Rechazar Hipótesis Nula
Jerárquica	La percepción de la cultura Jerárquica actual y la deseada no es diferente, entre los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.	Rechazar Hipótesis Nula

La H4 en la cultura Clan se rechaza, en la Cultura Adhocrática no se rechaza, en Mercado se rechaza, y en Jerárquica se rechaza. Por ello, se decidió rechazar la hipótesis 4. Es decir, si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional actual y deseada, entre los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa.

4.1.4 Análisis de la percepción de la cultura organizacional en la II.EE. Héroes del Cenepa.

La hipótesis General señala que no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional en la II.EE. Héroes del Cenepa. Para responder esta hipótesis se evaluaron los resultados de todas las hipótesis específicas planteadas, en la situación actual, ver Tabla 24.

Tabla 24

Resumen de la Validación de las Hipótesis Planteadas

Hipótesis Nula	
H1: La percepción de la cultura organizacional no es diferente respecto al género de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.	No Rechazar Hipótesis Nula
H2: La percepción de la cultura organizacional no es diferente respecto a los distintos niveles de instrucción de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.	No Rechazar Rechazar Hipótesis Nula
H3 La percepción de la cultura organizacional no es diferente debido a las antigüedades laborales de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.	No Rechazar Hipótesis Nula
H4 La percepción de la cultura organizacional actual y la deseada no es diferente, entre los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.	Rechazar Hipótesis Nula

Se observa que no se rechazan tres de las cuatro hipótesis nulas planteadas. Por ello, se decidió 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 II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.

4.2 Resumen del Capítulo

En este capítulo, se presentaron y analizaron los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento OCAI para medir la percepción de cada componente de la cultura organizacional. A partir del análisis de los datos se presentaron las diferencias en la percepción que los encuestados tienen sobre la cultura organizacional, teniendo como variables independientes al (a) género, (b) nivel de Instrucción, y (c) antigüedad laboral. Por último, se analizaron los resultados entre los elementos de la cultura organizacional encontrada para la situación actual y deseada.

Los encuestados fueron trabajadores administrativos y docentes de la II.EE. Héroes del Cenepa, cuyo perfil se describe en la Tabla 5.

Se efectuó la prueba de distribución normal de Shapiro-Wilk, para todas las hipótesis indicaron la no normalidad de la muestra, por lo que se aplicó el uso de pruebas no paramétricas. Respecto a si las muestras provienen de una misma población se realizó el test de Levene.

Para rechazar o no las hipótesis planteadas, se utilizaron pruebas no paramétricas considerando, para dos muestras independientes el test de U de Mann-Whitney, para el caso de la H1, relacionada a la variable independiente género; para dos muestras relacionadas el test de Wilcoxon utilizado en la H4 cultura actual y deseada, y para más de dos muestras independientes el test de Kruskal Wallis, para la H2 variable independiente Nivel de Instrucción y H3 variable independiente Antigüedad Laboral.

Dando como resultado general, que no se rechazan tres de las cuatro hipótesis nulas planteadas, se determinó no rechazar la hipótesis General de la investigación, es decir la percepción de la cultura organizacional no es diferente entre los participantes de la II.EE. Héroes del Cenepa en la ciudad de Huancayo.

Así también, se evidencia la presencia de los cuatro componentes en la cultura organizacional actual, (participación y compromiso organizacional, competencia y productividad, innovación y creatividad además de control y eficiencia), pero existe una que predomina sobre las demás que es la cultura de competencia y productividad (Mercado).

Por otro lado respecto a la cultura organizacional deseada, predomina la de participación y compromiso organizacional (Clan).

Conclusiones, Recomendaciones y Sugerencias

Conclusiones de la Investigación

1. Respecto a identificar si existen diferencias de Percepción de la cultura organizacional en base al género, se aprecia que en ambos géneros la cultura se distribuye en forma similar, por lo tanto no existen diferencias de Percepción, siendo el componente cultural Mercado el que prevalece, así mismo respecto el análisis más detallado con base a las dimensiones, se aprecia que en el género masculino donde prevalece la cultura Clan, la dimensión más fuerte es características dominantes que determina que la organización es una gran familia, mientras que en el género femenino en el que prevalece Mercado, la dimensión con mayor puntaje es énfasis estratégico que tiene como característica que la organización enfatiza en acciones competitivas y logros. (Cameron y Quinn, 1999).
2. Respecto a identificar si existen diferencias de percepción en base a los distintos niveles de instrucción, el análisis realizado identificó que en los componentes Clan y Mercado no existen diferencias, sin embargo para los componentes Adhocrática y a Mercado si existen diferencias.

Asimismo, analizando los cuatro componentes de cultura que se encuentran presentes se observó que los trabajadores que tienen el nivel de instrucción bachiller y magister tienen inclinación hacia la cultura Mercado, enfocada a lo externo con objetivos claros hacia los resultados; en el caso de los participantes que tienen nivel de instrucción superior y doctorado tienen mayor inclinación por cultura Jerárquica, ordenada con procedimientos, reglas y enfocadas al control interno, mientras que en el caso de los participantes que tienen nivel académico secundaria la cultura que se presenta con mayor intensidad es la

Adhocrática, componente cultural que se caracteriza por las innovaciones y adaptabilidad a los cambios externos, estos resultados podrían derivarse del nivel de conocimiento que se obtiene en estos niveles académicos, siendo un pensamiento orientado a un área específica de la carrera o al contexto laboral con respecto a los niveles de Bachiller y Maestría, por el contrario los niveles de Superior y Doctorado se valora el método y por lo tanto el procedimiento, siendo incluso en el doctorado un pensamiento mucho más crítico, y por último el nivel de instrucción secundaria en el que aún no han generado este tipo de pensamiento.

3. Respecto a identificar si existen diferencias de percepción debido a las antigüedades laborales, se determinó que no existen diferencias.

Asimismo, de las muestras analizadas se aprecia que solo los trabajadores con tiempo de trabajo de uno a tres años tienen una mayor percepción de cultura enfocada en el componente Adhocrático, en los otros casos el componente Mercado es el que muestra mayor intensidad. Estos resultados transportan a la cultura de la organización y su ciclo de vida, en los que en los inicios de las organizaciones la cultura es innovadora sin muchas reglas ni procedimientos, sin embargo a largo plazo esta cultura tiende a cambiar primero a ser Jerárquica para llegar a ser una cultura enfocada a resultados (Mercado).

4. Respecto a identificar si existen diferencias de percepción de la cultura organizacional actual y la deseada, los resultados mostrados indican que según los niveles de significancia existen diferencias significativas en la percepción de la cultura actual como en la deseada, por lo que la percepción de la cultura organizacional si es diferente respecto a la cultura Actual y cultura deseada respecto a las medias, muestran que el componente cultural de mayor intensidad

en el escenario actual es Mercado, componente dinámico adaptable y orientado a resultados y en el deseado es el Clan, componente cultural enfocado a lo interno de la organización que desea una cultura paternal del tipo familiar basada en el compromiso de quienes conforman la organización para con la organización misma y con sus miembros.

5. El objetivo general de la investigación fue identificar si existen diferencias en la percepción de la Cultura Organizacional en la II.EE. Héroes del Cenepa, el resultado del análisis indicó que no existen diferencias, toda vez que respecto a: (a) género, no es diferente, (b) nivel de instrucción, no es diferente y si es diferente, (c) grado de instrucción, no es diferente, y (d) cultura actual y deseada si es diferente. Asimismo se apreció que en esta II.EE. coexisten los cuatro componentes de cultura organizacional: (a) clan, (b) adhocrática, (c) mercado y (d) jerárquica, y el componente cultural que predomina en su organización es Mercado.
6. El resultado más resaltante es que el hecho de que se acepte la hipótesis general de la investigación, permitirá a la directora de la II.EE. iniciar el cambio organizacional sobre un grupo de trabajadores homogéneo, toda vez que según Sánchez y De la Garza (2013), Para que el pensamiento colectivo del grupo impacte a la efectividad de la organización, es necesario que éste presente la creencia compartida de que este tipo de cultura ayudará al bienestar grupal y de que el esfuerzo conjunto es la única forma de alcanzar el interés individual.

Recomendaciones

1. Se recomienda conservar la no existencia de diferencias de percepción respecto al género, trabajando sobre la dimensión de Unión de la Organización en el componente Clan, para generar un clima de lealtad y confianza mutua entre los participantes así como el compromiso con la II.EE, asimismo sobre la dimensión Características Dominantes del componente Jerárquico, revisar los procesos y estructuras formales.
2. Se recomienda alinear las percepciones de los trabajadores respecto a la variable niveles de instrucción, trabajando en las dimensiones: Estilo Gerencial y Unión de la Organización en el componente Jerárquico, revisando las políticas y reglas formales así como valorando la estabilidad de las relaciones interpersonales, por otro lado es necesario mejorar la apertura a conseguir nuevos recursos y nuevos retos, todo ello permitirá mejorar la dimensión Énfasis estratégico en el componente Adhocrático.
3. Se recomienda mejorar los procesos de integración al personal nuevo con apoyo del personal que tiene mayor antigüedad en la organización, así también es necesario trabajar sobre las dimensiones Características Dominantes y Criterio para el éxito en el componente Clan, realizando talleres para mejorar el trabajo en equipo y el desarrollo personal de cada uno de los trabajadores, esto permitirá un ambiente familiar, para ello la organización deberá evaluar la posibilidad de que sus trabajadores tomen riesgos propios, respetando las políticas y las reglas formales, esto en mérito a las dimensiones Estilo Gerencial y Unión de la Organización de los componentes Adhocrático y Jerárquico respectivamente.
4. Se recomienda trabajar sobre el componente cultural Mercado y la aceptación general de los integrantes de esta institución respecto a que es el componente

más adecuado para su organización, toda vez que es un componente que se enfoca a resultados cada vez más ambiciosos, trabaja en base a los factores externos como son los usuarios que en esta organización serían los padres de familia y los alumnos, sin dejar de trabajar sobre la mejora del ambiente laboral que debe ser agradable, con trabajo en equipo, incentivando la participación y el consenso, que es parte del componente cultural Clan, deseado por los integrantes de esta institución educativa.

5. Se recomienda que a partir del resultado “La Percepción de la cultura organizacional, no es diferente en la II.EE Héroes del Cenepa” La directora inicie el proceso de gestión de cambio, uno de los objetivos más importantes del modelo de servicio educativo JEC (Jornada escolar completa), apoyándose en que el componente cultural que predomina en su organización es Mercado y que le permitirá el logro de los objetivos planteados así como a la mejora y fortalecimiento de la gestión en la II.EE.
6. Se recomienda realizar un plan de capacitaciones, por separado respecto a los niveles de instrucción, que es en la variable donde se halló diferencias significativas, estas capacitaciones deben permitir comprometer a los integrantes de la II.EE. con el objetivo de la organización, interiorizando que el componente cultural que debe predominar en la toma de decisiones debe ser el componente cultural Mercado.
7. Complementar la investigación midiendo el liderazgo de la directora actual de la II.EE., para un alineamiento con el componente cultural predominante en la organización.

8. La directora de la II.EE. debe de tomar en cuenta que el componente cultural predominante deseado en la organización a la que pertenece es el CLAN, por lo que el deseo de ser una familia y tener un líder parental es necesario para ellos; por otro lado el cumplimiento de los objetivos propuestos por el JEC se apoyan en un componente predominante cultural MERCADO, que es el que los miembros perciben como el componente cultural que actualmente prevalece, es así que podría analizar en qué áreas se puede trabajar un componente más que el otro.
9. La investigación pretende identificar las diferencias de percepción que tienen los trabajadores sobre la Cultura Organizacional de su institución educativa, no pretende calificar, ni valorar la Cultura de su Organización.

Sugerencias

1. Se sugiere que la medición de la cultura organizacional sea periódica con la finalidad de que la institución gestione su evolución y proponga cambios y mejoras.
2. Se sugiere que para futuras investigaciones se consideren otras variables demográficas como: (a) nivel socioeconómico, (b) estado civil u otros que el investigador estime por conveniente.
3. Los futuros investigadores que tengan interés en el tema de esta investigación deben de realizar una investigación cualitativa, cuantitativa, respecto a considerar si el Plan estratégico de la Organización se encuentra alineado a lo que perciben los trabajadores respecto a su Cultura Organizacional.

Referencias

- Aguirre, A. (1996). La antropología aplicada a la empresa. Revista de Antropología aplicada I/96. Instituto de Antropología de Barcelona, Barcelona, España. Pág. 42.
- Albuquerque, M. (2014). Análisis de la tipología de la cultura organizacional de una multinacional en el proceso de toma de control amistosa tal como es percibida por los empleados. São Paulo. Brasil
- Barber, I. (1989) ¿Cambio de cultura o <<deja vu>>; Alta Dirección, No. 143 (ene - feb), 1989.
- Barney, J. B. (1986). Cultura organizacional: ¿puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenida?. Academy of management review, 11(3), 656-665. Los Ángeles. California. Estados Unidos.
- Behar Rivero, D. (2008). Metodología de la investigación. Editorial Shalom.
- Cámeron, K. S., y Quinn, R. E. (2011). Diagnosticando y Cambiando la Cultura Organizacional). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron y Quinn (1999) Diagnosticando y Cambiando la Cultura Organizacional Basado en el marco de valores competitivo EUA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Chiavenato, I. (1995). Introducción a la teoría general de la Administración Mc Graw Hill. Bogotá. Colombia
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México D. F., México: McGraw-Hill Interamericana.

- Cooper, R., y Burrell, G. (1988). Modernism, postmodernism, and organizational analysis: An introduction. *Organization Studies*, 9.
- Fitzgerald, V. (2002). Organizational culture and Effectiveness: Can American theory be applied in Russia? En *Organization Science*, vol 14 No. 6, pag 686- 706.
- Franco K., Paitán R., Risco M. y Santillán N. (2014). Percepción de la Cultura Organizacional en tres clínicas de la ciudad de Huancayo. Lima
- García L., Hernández R., Vargas B. y Cuevas H. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. *Estudios*, 2, 9-29. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Hector_Cuevas-Vargas/publication/282353614_Diagnostico_de_la_cultura_organizacional_en_universidades_tecnologicas_bajo_el_Modelo_de_Valores_en_Competencia/link/s/560d7ac308ae6cf68153f578/Diagnostico-de-la-cultura-organizacional-en-universidades-tecnologicas-bajo-el-Modelo-de-Valores-en-Competencia.pdf
- Hannan, M. (2003). The fog of change: opacity and asperity in organizations., en *administrative science quarterly*. Vol 48. N° 3 pag. 399-432.
- Herbert, G. (2000). Corporate culture, great businesses turn on a Little pin. En Mitchell Charles, a short course in international business culture. Novato: World Trade Press.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (5a ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto Nacional de Estadística e Investigación. (s.f.). INEI. Recuperado el diciembre de 2017, de Proyectos INEI: <http://proyectos.inei.gob.pe>

Jornada Escolar Completa (s.f.). ¿Qué es la Jornada Escolar Completa?. Recuperado de <http://jec.perueduca.pe/?p=13>

Jornada Escolar Completa (s.f.). Componentes de gestión. Recuperado de <http://jec.perueduca.pe/?p=119>

Katz, D. y Kahn, R. (1986). Características que definen las organizaciones sociales. En psicología Social de las organizaciones. 5ta Ed. Trillas, México.

Ley 28044. Ley General de Educación. Ministerio de la Educación (2003). Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf

Ley 30220. Universitaria. Ministerio de la Educación (2014). Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/nueva-ley-universitaria-30220-2014/>

Malhotra, N. K. (2008). INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado de <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2015/09/Investigacion-de-Mercados-Naresh-Malhotra.pdf>

Martin, J. (1992). Cultures in organization. Oxford University Press. Oxford, England.

Resolución de Secretaría General N° 008-2015-MINEDU. Normas para la implementación del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa para las Instituciones Educativas Públicas del nivel de educación secundaria. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/339839492/RSG-008-2015-NORMA-JEC-190115-pdf>

Resolución Ministerial N° 451-2014-MINEDU. Creación modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa para las Instituciones Educativas Públicas del nivel de educación secundaria. Recuperado de

file:///D:/Perfil/user/Downloads/RM_N_451-2014-
MINEDU_Crea_modelo_JEC_opt%20(1).pdf

Robbins, S., y Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional (13a ed.). Estado de México, México: Pearson Educación.

Sánchez, M. y De la Garza Carranza, M. (2013). Cultura y estrategia en las instituciones de educación superior. *Educere*, 17(058). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/356/35630404012.pdf>

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Josey-Bass.

Vaitsman, J. (2000). Cultura de organizaciones públicas de la salud: notas sobre la construcción de un objetivo. En *cuadrenos de salud pública*. Vol 16, No. 3, pág 847-850. Paraíba. Brasil.

Vara, A. (2010). *¿Cómo hacer una tesis en ciencias empresariales?* Lima - Perú: Universidad de San Martín de Porres.

Vara, A. (2012). *7 Pasos para una Tesis Exitosa* Lima - Perú: Universidad de San Martín de Porres.

Apéndice A

GUIA DE PAUTAS

Buenos días, mi nombre es Carla Castro y estoy realizando una investigación sobre las diferencias de Percepción de la Cultura Organizacional en esta institución que usted dirige, a continuación le realizaré algunas preguntas que agradeceré se sirva contestar:

- 1) Tengo entendido que la Institución Educativa Héroes del Cenepa se encuentra incluida en el Modelo de Jornada Escolar Completa que el estado ha implementado, ¿Qué ha significado esta inclusión para los trabajadores?
- 2) Podría comentar ¿Cuáles son los cambios a los que los trabajadores se resisten?
- 3) Como se está trabajando respecto a esta resistencia al cambio.

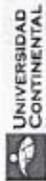
Apéndice B

Matriz de Consistencia

Título de la Tesis	Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
	Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable Dependiente	
DIFERENCIAS DE PERCEPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA HEROES DEL CENIPA EN LA CIUDAD DE HUANCAYO	¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional en la II.EE. Héroes del Cenipa del distrito de El Tambo?	Identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional en la II.EE. Héroes del Cenipa del distrito de El Tambo.	La percepción de la cultura organizacional no es diferente en la II.EE. Héroes del Cenipa del distrito de El Tambo.	CULTURA ORGANIZACIONAL	- Método: Científico - Tipo: Básica - Nivel: Descriptivo - Diseño: No Experimental
	Problemas Epecíficos	Objetivos Epecíficos	Hipótesis Epecíficas	Variable Independiente	
	¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los participantes de la II.EE Héroes del Cenipa del distrito de El Tambo?	Identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los participantes de la II.EE Héroes del Cenipa del distrito de El Tambo.	La percepción de la cultura organizacional no es diferente respecto al género de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenipa del distrito de El Tambo.	VARIABLES DEMOGRÁFICAS : Género, Nivel de Instrucción y Antigüedad Laboral	Población: 20 trabajadores del II.EE. Héroes del Cenipa
	¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a los diferentes niveles de instrucción de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenipa del distrito de El Tambo?	Identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a los diferentes niveles de instrucción de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenipa del distrito de El Tambo.	La percepción de la cultura organizacional no es diferente respecto a los diferentes niveles de instrucción de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenipa del distrito de El Tambo.		Muestra : 19 trabajadores del II.EE. Héroes del Cenipa
	¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes antigüedades laborales de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenipa del distrito de El Tambo?	Identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes antigüedades laborales de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenipa del distrito de El Tambo.	La percepción de la cultura organizacional no es diferente debido a las antigüedades laborales de los participantes de la II.EE. Héroes del Cenipa del distrito de El Tambo.		
¿Existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada, entre los participantes de la II.EE. Héroes del Cenipa del distrito de El Tambo?	Identificar si existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada, entre los participantes de la II.EE. Héroes del Cenipa del distrito de El Tambo.	La percepción de la cultura organizacional actual y la deseada no es diferente entre los participantes de la II.EE. Héroes del Cenipa del distrito de El Tambo.			

Apéndice C

Consentimiento Informado



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Num	APELLIDOS Y NOMBRES	Nº DNI	FECHA	FIRMA
1	Calle Infante Giancarlo	44067445	22/07/16	
2	Sanchez Espinoza Katy	44467778	22/07/16	
3	Solazar Vila Milagritos	45590197	22/07/16	
4	Basilio Carhuaviera Inait	4019683	22/07/16	
5	Katy Pizarro Montez Lea	19909281	22/07/16	
6	Ycaavitea Llorca Mariana	40450751	22/07/16	
7	Gosari Lago Paul	41123340	22/07/16	
8	ROAS CHUO Moribel	40209810	22/07/16	
9	ALBERTO HUANAN, Eduardo	23643374	22/02/16	
10	Chacón de Armenta Elizabeth	45222247	22/07/16	
11	Varengo Torres Namii	42557506	22/02/16	
12	FELIX QUINTO, Hilda	19843658	22/07/16	
13	Ramos Vila Irma Mercedes	20335442	22/07/16	
14	Perez Torres, Celinda M	20670300	22/07/16	
15	Almudén Katy Leon Rosa	20033653	22/02/16	

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.



16	Alvarado, Juan, Casma	20054194	22/07/16	
17	Gonzales Limaco, Magna	20094416	22/07/16	
18	Estrella Luna Juan Percy	44-727-09	22/07/16	
19	DAMIAN VILCHEZ AOBELLO	19863802	22/07/16	
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				

Apéndice D

OCAI

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.		
		0	0
2 LIDERAZGO EN MI INSTITUCIÓN EDUCATIVA		Actual	Deseada
A	En mi 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.		
		0	0
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.		
		0	0
4 UNIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA		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 por 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.		
		0	0
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.		
		0	0
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 docentes y la preocupación por su gente.		
B	Mi Institución Educativa define como "éxito" el tener servicios únicos y más novedosos. En ser un líder en servicio e 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 servicios, la adecuada programación de los trabajos y los bajos costos para lograrlos.		
		0	0

Apéndice E

Matriz de Correlación de los 24 factores de Estudio

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	.568	.080	.146	-.001	.210	-.038	.290	-.351	-.051	-.033	.332	-.711	-.388	-.122	-.565	-.435	-.229	-.690	-.370	.330	.347	.415	-.423
A2_Actual	.568	1.000	.513	.340	.374	.428	.106	.101	-.141	.207	.108	.263	-.352	-.627	-.295	-.320	-.225	-.299	-.518	-.266	-.049	-.073	-.090	-.514
A3_Actual	.080	.513	1.000	.464	.286	.444	.313	-.140	-.135	.424	.192	-.166	.093	-.325	-.048	.158	-.029	-.057	-.381	.080	-.564	-.594	-.276	-.218
A4_Actual	.146	.340	.464	1.000	.561	.381	.261	.242	-.029	.206	.209	.010	-.150	-.443	-.118	-.214	-.259	.047	-.264	-.048	-.228	-.468	-.239	-.425
A5_Actual	-.001	.374	.286	.561	1.000	.060	-.243	.051	-.249	-.020	-.041	-.003	.247	-.269	.162	.084	-.163	.276	.015	-.074	-.093	-.319	-.394	-.250
A6_Actual	.210	.428	.444	.381	.060	1.000	.251	.334	.320	.300	.331	-.205	-.170	-.473	-.184	-.146	-.367	-.484	-.319	-.193	-.475	-.269	.055	-.431
B1_Actual	-.038	.106	.313	.261	-.243	.251	1.000	.158	.440	.480	.234	.052	-.195	-.245	-.447	-.126	.075	-.380	-.550	.021	-.313	-.334	-.098	-.043
B2_Actual	.290	.101	-.140	.242	.051	.334	.158	1.000	.120	.066	.349	.429	-.280	-.495	-.144	-.325	-.339	-.483	-.275	-.608	.090	.064	.021	-.477
B3_Actual	-.351	-.141	-.135	-.029	-.249	.320	.440	.120	1.000	.218	.560	-.238	.149	.064	-.428	-.034	-.143	-.106	.000	-.082	-.495	-.095	-.137	.021
B4_Actual	-.051	.207	.424	.206	-.020	.300	.480	.066	.218	1.000	.615	-.047	.018	.076	.213	-.072	.086	-.040	-.299	-.349	-.633	-.661	-.512	-.219
B5_Actual	-.033	.108	.192	.209	-.041	.331	.234	.349	.560	.615	1.000	.106	-.008	-.058	-.018	-.061	-.349	.080	-.125	-.413	-.615	-.435	-.390	-.506
B6_Actual	.332	.263	-.166	.010	-.003	-.205	.052	.429	-.238	-.047	.106	1.000	-.480	-.439	-.219	-.074	.017	-.391	-.116	-.189	.471	.075	-.091	-.644
C1_Actual	-.711	-.352	.093	-.150	.247	-.170	-.195	-.280	.149	.018	-.008	-.480	1.000	.486	.419	.238	.124	.402	.328	.048	-.472	-.101	-.247	.426
C2_Actual	-.388	-.627	-.325	-.443	-.269	-.473	-.245	-.495	.064	.076	-.058	-.439	.486	1.000	.608	.086	.307	.666	.318	-.075	-.224	.111	-.079	.499
C3_Actual	-.122	-.295	-.048	-.118	.162	-.184	-.447	-.144	-.428	.213	-.018	-.219	.419	.608	1.000	.025	.025	.554	.193	-.297	-.251	-.089	-.101	.042
C4_Actual	-.565	-.320	.158	-.214	.084	-.146	-.126	-.325	-.034	-.072	-.061	-.074	.238	.086	.025	1.000	.533	.135	.604	.544	-.099	-.537	-.481	.134
C5_Actual	-.435	-.225	-.029	-.259	-.163	-.367	.075	-.339	-.143	.086	-.349	.017	.124	.307	.025	.533	1.000	.014	.379	.212	.129	-.291	-.549	.339
C6_Actual	-.229	-.299	-.057	.047	.276	-.484	-.380	-.483	-.106	-.040	.080	-.391	.402	.666	.554	.135	.014	1.000	.283	.012	-.231	-.091	-.227	.221
D1_Actual	-.690	-.518	-.381	-.264	.015	-.319	-.550	-.275	.000	-.299	-.125	-.116	.328	.318	.193	.604	.379	.283	1.000	.391	.145	-.103	-.258	.252
D2_Actual	-.370	-.266	.080	-.048	-.074	-.193	.021	-.608	-.082	-.349	-.413	-.189	.048	-.075	-.297	.544	.212	.012	.391	1.000	.210	-.137	.152	.397
D3_Actual	.330	-.049	-.564	-.228	-.093	-.475	-.313	.090	-.495	-.633	-.615	.471	-.472	-.224	-.251	-.099	.129	-.231	.145	.210	1.000	.565	.383	.109
D4_Actual	.347	-.073	-.594	-.468	-.319	-.269	-.334	.064	-.095	-.661	-.435	.075	-.101	.111	-.089	-.537	-.291	-.091	-.103	-.137	.565	1.000	.759	.250
D5_Actual	.415	-.090	-.276	-.239	-.394	.055	-.098	.021	-.137	-.512	-.390	-.091	-.247	-.079	-.101	-.481	-.549	-.227	-.258	.152	.383	.759	1.000	.207
D6_Actual	-.423	-.514	-.218	-.425	-.250	-.431	-.043	-.477	.021	-.219	-.506	-.644	.426	.499	.042	.134	.339	.221	.252	.397	.109	.250	.207	1.000

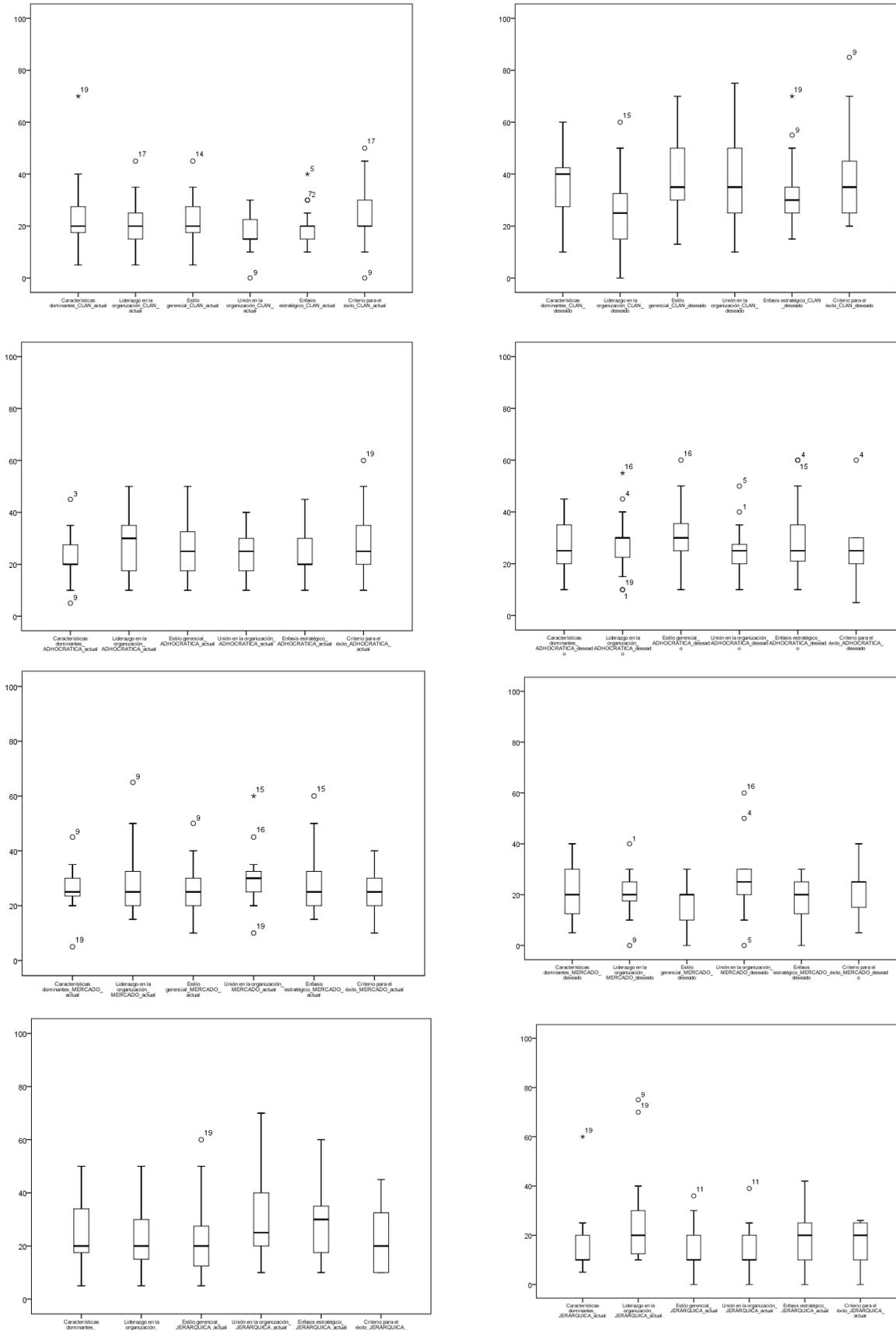
a. Determinante = ,000

b. Esta matriz no es cierta positiva.

Apéndice F

Diagrama de Caja y Bigotes para la Percepción de la Cultura Actual y

Deseada



Apéndice G

Coeficientes de Correlación de Spearman según Componentes y Tipo de Cultura

Componente	Medida	A1_ Actual	A2_ Actual	A3_ Actual	A4_ Actual	A5_ Actual	A6_ Actual
A1_ Actual							
	Coeficiente de correlación	1.000	,743**	.359	.275	.153	.314
	Sig. (bilateral)		.000	.131	.254	.532	.190
	N	19	19	19	19	19	19
A2_ Actual							
	Coeficiente de correlación	,743**	1.000	,470*	.313	.333	.272
	Sig. (bilateral)	.000		.042	.192	.164	.260
	N	19	19	19	19	19	19
A3_ Actual							
	Coeficiente de correlación	.359	,470*	1.000	,496*	.270	.455
	Sig. (bilateral)	.131	.042		.031	.263	.050
	N	19	19	19	19	19	19
A4_ Actual							
	Coeficiente de correlación	.275	.313	,496*	1.000	,562*	.289
	Sig. (bilateral)	.254	.192	.031		.012	.231
	N	19	19	19	19	19	19
A5_ Actual							
	Coeficiente de correlación	.153	.333	.270	,562*	1.000	.182
	Sig. (bilateral)	.532	.164	.263	.012		.457
	N	19	19	19	19	19	19
A6_ Actual							
	Coeficiente de correlación	.314	.272	.455	.289	.182	1.000
	Sig. (bilateral)	.190	.260	.050	.231	.457	
	N	19	19	19	19	19	19

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

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

Componente	Medida	B1_ Actual	B2_ Actual	B3_ Actual	B4_ Actual	B5_ Actual	B6_ Actual
B1_ Actual							
	Coefficiente de correlación	1.000	.230	.323	,542*	.202	.060
	Sig. (bilateral)		.343	.177	.017	.406	.807
	N	19	19	19	19	19	19
B2_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.230	1.000	.219	.090	.292	.406
	Sig. (bilateral)	.343		.367	.713	.225	.085
	N	19	19	19	19	19	19
B3_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.323	.219	1.000	.266	,603**	-.144
	Sig. (bilateral)	.177	.367		.271	.006	.555
	N	19	19	19	19	19	19
B4_ Actual							
	Coefficiente de correlación	,542*	.090	.266	1.000	,625**	-.003
	Sig. (bilateral)	.017	.713	.271		.004	.991
	N	19	19	19	19	19	19
B5_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.202	.292	,603**	,625**	1.000	.153
	Sig. (bilateral)	.406	.225	.006	.004		.533
	N	19	19	19	19	19	19
B6_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.060	.406	-.144	-.003	.153	1.000
	Sig. (bilateral)	.807	.085	.555	.991	.533	
	N	19	19	19	19	19	19

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

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Componente	Medida	C1_ Actual	C2_ Actual	C3_ Actual	C4_ Actual	C5_ Actual	C6_ Actual
C1_ Actual							
	Coefficiente de correlación	1.000	.415	.284	.245	-.049	.272
	Sig. (bilateral)		.077	.238	.312	.841	.259
	N	19	19	19	19	19	19
C2_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.415	1.000	.484*	.195	.238	.725**
	Sig. (bilateral)	.077		.036	.424	.327	.000
	N	19	19	19	19	19	19
C3_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.284	.484*	1.000	.079	.032	.558*
	Sig. (bilateral)	.238	.036		.748	.897	.013
	N	19	19	19	19	19	19
C4_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.245	.195	.079	1.000	.316	.216
	Sig. (bilateral)	.312	.424	.748		.188	.374
	N	19	19	19	19	19	19
C5_ Actual							
	Coefficiente de correlación	-.049	.238	.032	.316	1.000	.045
	Sig. (bilateral)	.841	.327	.897	.188		.854
	N	19	19	19	19	19	19
C6_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.272	.725**	.558*	.216	.045	1.000
	Sig. (bilateral)	.259	.000	.013	.374	.854	
	N	19	19	19	19	19	19

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

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Componente	Medida	D1_ Actual	D2_ Actual	D3_ Actual	D4_ Actual	D5_ Actual	D6_ Actual
D1_ Actual							
	Coefficiente de correlación	1.000	.353	.258	.048	-.152	.345
	Sig. (bilateral)		.138	.286	.844	.535	.148
	N	19	19	19	19	19	19
D2_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.353	1.000	.090	-.011	.352	.523*
	Sig. (bilateral)	.138		.714	.963	.140	.022
	N	19	19	19	19	19	19
D3_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.258	.090	1.000	.467*	.215	.283
	Sig. (bilateral)	.286	.714		.044	.377	.241
	N	19	19	19	19	19	19
D4_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.048	-.011	.467*	1.000	.657**	.418
	Sig. (bilateral)	.844	.963	.044		.002	.075
	N	19	19	19	19	19	19
D5_ Actual							
	Coefficiente de correlación	-.152	.352	.215	.657**	1.000	.343
	Sig. (bilateral)	.535	.140	.377	.002		.150
	N	19	19	19	19	19	19
D6_ Actual							
	Coefficiente de correlación	.345	.523*	.283	.418	.343	1.000
	Sig. (bilateral)	.148	.022	.241	.075	.150	
	N	19	19	19	19	19	19

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

**.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Apéndice H

Dimensiones de los Componentes por Cultura Actual según Género

Dimensión de la cultura	Genero	Medida	Cultura Actual			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	Masculino	Media	38,00	25,00	23,00	14,00
		Desviación estándar	18,908	6,124	11,511	6,519
	Femenino	Media	19,64	22,50	28,36	29,50
		Desviación estándar	10,278	10,143	6,801	11,882
Liderazgo en la organización	Masculino	Media	24,00	26,00	29,00	21,00
		Desviación estándar	7,416	16,355	13,874	8,944
	Femenino	Media	19,64	28,57	29,64	22,14
		Desviación estándar	11,001	11,507	13,793	12,359
Estilo gerencial	Masculino	Media	25,20	21,80	29,00	24,00
		Desviación estándar	15,498	14,096	8,944	21,036
	Femenino	Media	21,07	29,64	26,07	23,21
		Desviación estándar	7,888	11,513	9,643	11,866
Unión en la organización	Masculino	Media	14,00	25,00	28,00	33,00
		Desviación estándar	2,236	9,354	10,368	20,797
	Femenino	Media	18,21	24,64	30,00	27,14
		Desviación estándar	8,460	9,700	10,919	13,547
Énfasis estratégico	Masculino	Media	17,00	21,00	26,00	36,00
		Desviación estándar	6,708	9,618	7,416	14,748
	Femenino	Media	20,71	24,64	31,43	23,21
		Desviación estándar	8,052	10,089	13,363	11,866
Criterio para el éxito	Masculino	Media	26,00	29,00	23,00	22,00
		Desviación estándar	6,519	19,812	10,368	12,550
	Femenino	Media	24,29	28,93	23,93	22,86
		Desviación estándar	13,425	11,125	7,888	12,044

Apéndice I

Dimensiones de los Componentes por Cultura Actual según Nivel de Instrucción

Dimensión de la cultura	Grado académico	Medida	Cultura Actual			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	Secundaria	Media	20.00	35.00	30.00	15.00
	Superior	Desviación estándar				
		Media	55.00	20.00	12.50	12.50
	Bachiller	Desviación estándar	21.213	0.000	10.607	10.607
		Media	20.00	25.91	28.18	25.91
	Maestría	Desviación estándar	8.944	8.608	5.600	13.194
		Media	23.75	15.00	29.25	32.00
	Doctorado	Desviación estándar	14.930	9.129	10.595	11.518
Media		20.00	20.00	30.00	30.00	
Liderazgo en la organización	Secundaria	Media	20.00	40.00	25.00	15.00
	Superior	Desviación estándar				
		Media	22.50	30.00	32.50	15.00
	Bachiller	Desviación estándar	3.536	28.284	24.749	7.071
		Media	20.45	27.27	26.82	25.45
	Maestría	Desviación estándar	11.282	12.916	10.553	12.541
		Media	21.25	23.75	36.25	18.75
	Doctorado	Desviación estándar	13.769	4.787	20.156	10.308
Media		20.00	35.00	30.00	15.00	
Estilo gerencial	Secundaria	Media	35.00	30.00	30.00	5.00
	Superior	Desviación estándar				
		Media	20.50	12.00	30.00	37.50
	Bachiller	Desviación estándar	20.506	2.828	14.142	31.820
		Media	23.64	31.36	24.09	20.91
	Maestría	Desviación estándar	8.686	14.158	7.687	12.613
		Media	16.25	23.75	33.75	26.25
	Doctorado	Desviación estándar	10.308	2.500	11.815	6.292
Media		20.00	30.00	20.00	30.00	
Unión en la organización	Secundaria	Media	25.00	40.00	25.00	10.00

	Superior	Desviación estándar Media	12.50	22.50	20.00	45.00
	Bachiller	Desviación estándar Media	3.536	17.678	14.142	35.355
	Maestría	Desviación estándar Media	6.467	9.220	11.890	12.340
	Doctorado	Desviación estándar Media	12.500	4.787	6.292	10.308
Énfasis estratégico	Secundaria	Desviación estándar Media	15.00	45.00	25.00	15.00
	Superior	Desviación estándar Media	10.00	20.00	25.00	45.00
	Bachiller	Desviación estándar Media	0.000	7.071	14.142	21.213
	Maestría	Desviación estándar Media	6.708	10.553	13.568	11.794
	Doctorado	Desviación estándar Media	25.00	22.50	31.25	21.25
Criterio para el éxito	Secundaria	Desviación estándar Media	10.000	5.000	13.150	13.150
	Superior	Desviación estándar Media	20.00	20.00	30.00	30.00
	Bachiller	Desviación estándar Media	20.00	45.00	25.00	10.00
	Maestría	Desviación estándar Media	22.50	37.50	22.50	17.50
	Doctorado	Desviación estándar Media	3.536	31.820	17.678	10.607
	Bachiller	Desviación estándar Media	29.55	27.73	20.45	22.27
	Maestría	Desviación estándar Media	12.340	11.261	6.105	11.909
	Doctorado	Desviación estándar Media	15.00	26.25	32.50	26.25
	Doctorado	Desviación estándar Media	10.000	11.087	6.455	13.769
		Desviación estándar	20.00	20.00	25.00	35.00

Apéndice J

Dimensiones de los Componentes por Cultura Actual según Antigüedad laboral

Dimensión de la cultura	Genero	Medida	Cultura Actual			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	< a un año	Media	10.00	20.00	20.00	50.00
		Desviación estándar				
	de 1 a 3 años	Media	37.00	21.00	21.00	21.00
		Desviación estándar	21.679	5.477	10.840	14.318
	de 4 a 6 años	Media	17.50	25.00	35.00	22.50
		Desviación estándar	8.660	14.142	7.071	15.546
	de 7 a 10 años	Media	17.50	35.00	30.00	17.50
		Desviación estándar	10.607	14.142	7.071	3.536
	> a 15 años	Media	23.57	20.71	26.71	29.00
		Desviación estándar	9.449	6.075	3.251	7.979
Liderazgo en la organización	< a un año	Media	15.00	15.00	20.00	50.00
		Desviación estándar				
	de 1 a 3 años	Media	25.00	32.00	24.00	19.00
		Desviación estándar	11.726	18.908	15.166	13.416
	de 4 a 6 años	Media	16.25	32.50	36.25	15.00
		Desviación estándar	8.539	6.455	19.311	8.165
	de 7 a 10 años	Media	22.50	17.50	30.00	30.00
		Desviación estándar	17.678	3.536	14.142	0.000
	> a 15 años	Media	20.71	27.14	30.71	21.43
		Desviación estándar	9.759	10.746	9.759	6.268
Estilo gerencial	< a un año	Media	20.00	10.00	20.00	50.00
		Desviación estándar				
	de 1 a 3 años	Media	23.20	25.80	24.00	27.00
		Desviación estándar	11.122	13.161	9.618	20.797
	de 4 a 6 años	Media	22.50	27.50	33.75	16.25
		Desviación estándar	12.583	13.229	12.500	10.308
	de 7 a 10 años	Media	32.50	32.50	20.00	15.00
		Desviación estándar	17.678	24.749	14.142	7.071
	> a 15 años	Media	18.57	30.00	27.86	23.57
		Desviación estándar	6.268	9.129	4.880	8.018
Unión en la organización	< a un año	Media	15.00	15.00	60.00	10.00
		Desviación estándar				
	de 1 a 3 años	Media	14.00	26.00	26.00	34.00
Desviación estándar		4.183	12.942	12.942	25.100	

Énfasis estratégico	de 4 a 6 años	Media	16.25	26.25	30.00	27.50
		Desviación estándar	11.815	10.308	5.774	13.229
	de 7 a 10 años	Media	15.00	27.50	32.50	25.00
		Desviación estándar	0.000	3.536	3.536	0.000
	> a 15 años	Media	20.71	23.57	26.43	29.29
		Desviación estándar	7.868	8.522	4.756	10.579
	< a un año	Media	20.00	10.00	60.00	10.00
		Desviación estándar				
	de 1 a 3 años	Media	15.00	26.00	26.00	33.00
		Desviación estándar	5.000	9.618	10.840	19.875
	de 4 a 6 años	Media	21.25	27.50	31.25	20.00
		Desviación estándar	6.292	15.546	12.500	10.801
de 7 a 10 años	Media	17.50	15.00	40.00	27.50	
	Desviación estándar	10.607	7.071	14.142	10.607	
> a 15 años	Media	22.86	24.29	25.00	27.86	
	Desviación estándar	9.512	5.345	5.000	9.940	
Criterio para el éxito	< a un año	Media	10.00	50.00	20.00	20.00
		Desviación estándar				
	de 1 a 3 años	Media	32.00	30.00	18.00	20.00
		Desviación estándar	14.405	17.678	10.368	12.748
	de 4 a 6 años	Media	18.75	31.25	28.75	21.25
		Desviación estándar	13.150	12.500	4.787	13.150
	de 7 a 10 años	Media	25.00	22.50	17.50	35.00
		Desviación estándar	14.142	3.536	3.536	14.142
	> a 15 años	Media	25.00	25.71	27.14	22.14
		Desviación estándar	7.638	11.701	6.986	11.495