



**Universidad  
Continental**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

Escuela Académico Profesional de  
Administración

Tesis

**Percepción de la cultura organizacional en la II.EE.  
Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro,  
Huancayo**

**Judith Lizbeth Santiago Mendoza**

Huancayo, 2019

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**

Mg. Nivardo Alonzo Santillán Zapata

### **Agradecimientos**

A Dios mi guía, a la Universidad Continental, a la facultad de administración en donde me brindaron las bases para ser profesional, en un mundo competitivo, a Mg. Nivardo Alonzo Santillán Zapata su valiosa colaboración y apoyo en la asesoría y elaboración de mi trabajo de tesis, a mis padres Elmer Santiago y Irma Mendoza por su apoyo incondicional y a mis hermanas Viviana y Tania, por sus consejos y cariño. Gracias

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación dedico principalmente a Dios, por ser mi fortaleza, a mis padres por su apoyo incondicional en todo momento, a mis hermanas quienes con sus palabras de aliento me animaban a seguir adelante con mis anhelos y metas.

## Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos	ii
Lista de Tablas .....	vi
Lista de Figuras .....	vii
Resumen Ejecutivo .....	viii
Abstract .....	x
<b>Capítulo I: Introducción</b> .....	<b>1</b>
1.1. Planteamiento y Formulación del Problema de la Investigación .....	1
1.1.1. Problemas de la Investigación .....	4
1.1.1.1. Problema general. ....	4
1.1.1.2. Problemas específicos. ....	4
1.1.2. Objetivos de la Investigación .....	5
1.1.2.1. Objetivo general. ....	5
1.1.2.2. Objetivos específicos. ....	5
1.1.3. Justificación e Importancia de la Investigación .....	5
1.2. Marco Teórico /Marco Conceptual .....	7
1.2.1. Cultura Organizacional. ....	7
1.2.2. Percepción .....	8
1.2.3. Variable dependiente .....	9
1.2.4. Variable interviniente. ....	9
1.3. Definiciones Operacionales .....	9
1.4. Definiciones Operacionales .....	11

1.5. Supuestos, Delimitaciones y Limitaciones de la Investigación .....	11
1.6. Hipótesis de la Investigación .....	11
1.6.1. Hipótesis general.....	11
1.6.2. Hipótesis específicas.....	11
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura .....</b>	<b>13</b>
2.1. La Revisión de Literatura.....	13
2.1.1. Cultura organizacional.....	13
2.1.2. Modelos de cultura organizacional.....	14
2.2.3. Estudios de la medición de la cultura organizacional.....	15
2.2.4. Instrumentos de medición de la cultura organizacional.....	17
2.2.5. Tipos de cultura organizacional.....	17
2.2.5.1. Cultura Clan.....	17
2.2.5.2. Cultura Adhocracia.....	18
2.2.5.3. Cultura Jerárquica.....	18
2.2.5.4. Cultura Mercado.....	18
2.2. Antecedentes .....	19
2.2.1. Antecedentes nacionales.....	19
2.2.2. Antecedentes internacionales.....	22
<b>Capítulo III: Metodología .....</b>	<b>24</b>
3.1. Método de Investigación.....	24
3.2. Tipo de Investigación.....	24

3.3. Naturaleza de la Investigación .....	24
3.4. Diseño de la Investigación .....	24
3.5. Nivel de la Investigación .....	25
3.6. Población y Características de la Muestra .....	25
3.6.1. Población de la investigación.....	25
3.6.2. Características de la muestra.....	27
3.7. Consentimiento Informado y Confidencialidad.....	28
3.8. Instrumentación, Confiabilidad y Validez .....	28
3.8.1. Instrumentación.....	28
3.8.2. Confiabilidad y validez.....	29
3.9. Recolección y Análisis de Datos.....	30
3.9.1. Recolección de datos.....	30
3.9.2. Análisis de datos.....	30
<b>Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados.....</b>	<b>32</b>
4.1. Perfil de los Informantes .....	32
4.2. Presentación, Contrastación y Discusión de Resultados.....	33
4.2.1. Contrastación de Resultados .....	34
4.2.1.1. Análisis de la percepción de la cultura organizacional según el género.....	34
4.2.1.2. Percepción de la cultura organizacional según el grado académico.....	37
4.2.1.3. Percepción de cultura organizacional según la antigüedad laboral.....	42
4.2.1.4. Percepción de la cultura organizacional actual y deseada.....	46

4.2.2. Discusión de Resultados .....	49
<b>Conclusiones</b> .....	<b>52</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>54</b>
<b>Sugerencias</b> .....	<b>56</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>57</b>
Apéndice A .....	60
Apéndice B.....	61
Apéndice C.....	65
Apéndice D .....	66
Apéndice E.....	67
Apéndice F .....	71
Apéndice G .....	72
Apéndice H .....	73
Apéndice I.....	74
Apéndice J.....	76
Apéndice K .....	77
Apéndice L.....	78
Apéndice M.....	80
Apéndice N .....	81

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Población global de la investigación</i> .....	26
Tabla 2 <i>Población real de la investigación</i> .....	26
Tabla 3 <i>Muestra de la Investigación</i> .....	27
Tabla 4 <i>Alfa de Cronbach</i> .....	30
Tabla 5 <i>Perfil de encuestados en función a las variables de estudio</i> .....	32
Tabla 6 <i>Tabla descriptiva de medias y desviación estándar en función al género</i> .....	34
Tabla 7 <i>Prueba de distribución normal en función al género</i> .....	35
Tabla 8 <i>Prueba de homogeneidad de varianzas para la H1</i> .....	36
Tabla 9 <i>Prueba no paramétrica - U de Mann Whitney</i> .....	37
Tabla 10 <i>Contrastación de la H1</i> .....	37
Tabla 11 <i>Tabla descriptiva de medias y desviación estándar segúnl grado académico</i> .....	38
Tabla 12 <i>Prueba de distribución normal en función al grado académico</i> .....	40
Tabla 13 <i>Prueba de homogeneidad de varianzas para la H2</i> .....	40
Tabla 14 <i>Prueba no paramétrica – Kruskal Wallis</i> .....	41
Tabla 15 <i>Contrastación de la H2</i> .....	41
Tabla 16 <i>Tabla descriptiva de medias y desviación estándar según antigüedad laboral</i> .....	43
Tabla 17 <i>Prueba de distribución normal en función a la antigüedad laboral</i> .....	44
Tabla 18 <i>Prueba de homogeneidad de varianzas para la H3</i> .....	45
Tabla 19 <i>Prueba no paramétrica – Kruskal-Wallis</i> .....	45
Tabla 20 <i>Contrastación de la H3</i> .....	46
Tabla 21 <i>Tabla descriptiva de medias y desviación estándar</i> .....	47
Tabla 22 <i>Prueba de Wilcoxon</i> .....	48
Tabla 23 <i>Contrastación de la H4</i> .....	48

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> El marco de la competencia de valores, tomado de “Diagnosticando y cambiando la cultura organizacional”, por Cameron, K. & Quinn, R. (2006) .....	15
<i>Figura 2.</i> Representación gráfica OCAI, adaptado de Diagnosticando y cambiando la cultura organizacional, por Cameron, K. & Quinn, R. (2006). .....	29
<i>Figura 3.</i> Percepción de la cultura de acuerdo al género.....	35
<i>Figura 4.</i> Percepción de la cultura de acuerdo al grado académico .....	39
<i>Figura 5.</i> Percepción de la cultura de acuerdo a la antigüedad laboral .....	44
<i>Figura 6.</i> Percepción de la cultura de acuerdo a la cultura actual y deseada .....	47

## Resumen Ejecutivo

La presente investigación se realizó en la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro provincia de Huancayo en la Región Junín, tuvo como objetivo principal determinar si hay diferencias en la percepción de la cultura organizacional en la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro Huancayo, así mismo se planteó 4 objetivos específicos: (a) Determinar si hay diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre colaboradores de diferente género, (b) Determinar si hay diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre los colaboradores de diferente grado académico, (c) Determinar si hay las diferencias en la percepción de la cultura organizacional según la antigüedad laboral entre los colaboradores, (d) Determinar si hay diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada en la Institución Educativa.

Asimismo, la investigación está basada en obtener las diferencias de percepción de los colaboradores de la Institución Educativa, a fin de mejorar la gestión en el rendimiento académico de los estudiantes. Por tal motivo, se tiene como variable dependiente los cuatro componentes de la cultura organizacional, los cuales son: (a) clan, (b) adhocrática, (c) mercado, y (d) jerárquica. (Cameron y Quinn, 2011), y como variable interviniente: (a) género, (b) grado académico y por último (c) antigüedad laboral.

Aunado a esto, se consideró la teoría el Modelo de Valores por Competencia (MVC) con la herramienta OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), creado por Cameron y Quinn (2011), este instrumento fue aplicado a una muestra de 27 colaboradores de la Institución Educativa.

Es así como, la metodología utilizada en la investigación es de método científico, el tipo de investigación es aplicada, la naturaleza es cuantitativa, el diseño de investigación es el no experimental y de nivel de la investigación es descriptiva, ya que se busca las características

y los rasgos importantes de la investigación, además la muestra de la investigación es probabilística.

En tal sentido, se obtuvo como resultado lo siguiente: Si existen diferencias en el análisis de la percepción de la cultura organizacional según género, antigüedad laboral y la cultura actual y deseada, así mismo en el análisis de la percepción de la cultura organizacional según grado académico (Técnico, Bachiller y Magister), señala que no existe diferencias en los colaboradores de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro Huancayo, en la cual se aprecia que la cultura clan predomina con mayor intensidad, el estilo gerencial, criterio para el éxito y características dominantes, es decir los colaboradores de la organización se mantiene unidos, por la lealtad, la tradición y alto compromiso, bajo el lineamiento de la Jornada Escolar Completa (JEC).

Palabras clave: Percepción, diferencias de percepción, Cultura Organizacional, OCAI, Modelo de Valores de Competencias (MVC) y JEC.

### *Abstract*

The present research was done at the Almirante Miguel Grau High School of Chupuro District from Huancayo Province in Junín Region, had as the main goal to determine if there are differences in the perception of the organizational culture at the Almirante Miguel Grau High School of Chupuro District from Huancayo Province, likewise stated 4 specific goals: (a) Determine if there are differences in the perception of the organizational culture among collaborators of different gender, (b) Determine if there are differences in the perception of culture organizational among employees of different academic degrees, (c) Determine if there are differences in the perception of the organizational culture according to seniority among employees, (d) Determine if there are differences between the perception of the current organizational culture and the desired in the High School.

Likewise, the research is based on obtaining the differences of perception of the collaborators of the Educational Institution, in order to improve the management in the academic performance of the students. For this reason, we have as the dependent variable the four components of the organizational culture, which are: (a) clan, (b) purposable, (c) market, and (d) hierarchical. (Cameron and Quinn, 2011), and as intervening variable: (a) gender, (b) academic degree and finally (c) seniority.

In addition to this, the theory was considered the Model of Values by Competition (MVC) with the tool OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), created by Cameron and Quinn (2011), this instrument was applied to a sample of 27 employees of the High School.

Thus, the methodology used in the research is the scientific method, the type of research is applied, the nature is quantitative, the research design is the non-experimental and the level of the research is descriptive, since the characteristics are sought and the important features of the research, in addition, the sample of the research is probabilistic.

In this sense, the following was obtained as a result: If there are differences in the analysis of the organizational culture perception according to gender, seniority and current and desired culture, as well as in the analysis of the organizational culture perception according to degree Academic (Technical, Bachelor, and Magister), indicates that there are no differences in the collaborators of the Almirante Miguel Grau High School from Chupuro District of Huancayo, in which it is appreciated that the clan culture predominates with greater intensity, the managerial style, criteria for success and dominant characteristics, that is to say, the collaborators of the organization remain united, loyalty, tradition, and high commitment, under the guidelines of the Complete School Day (CSD).

Keywords: Perception, differences of perception, Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), Competency Values Model (MVC) and Complete School Day (CSD).

## Capítulo I: Introducción

La cultura organizacional cumple un papel importante en la gestión de las organizaciones, ya que es posible que al tener definida una cultura en la organización, se genere ventajas competitivas que ayuden a contribuir con el éxito de la organización.

Además, su estudio es posible desarrollarla en cualquier sector, por lo tanto, para la investigación que se detallara a continuación, se consideró el ámbito educativo como unidad de análisis, debido a que en este sector la gestión escolar no es la mejor, viéndose reflejada en una mala calidad educativa que ocasiona un bajo rendimiento académico.

Martinic (2018), señala que en una organización educativa “no basta con contar con directivos y profesor bien preparados y expertos en sus oficios. Se requiere, además, de capacidades sociales que favorezcan la cooperación y la coordinación interior de la escuela como organización (párr. 4), es decir que se requiere que se tenga definido una cultura, ya que “para que exista una escuela eficaz, tanto profesores como directivos deben tener valores, reglas y sentidos compartidos que oriente a sus acciones e interacciones hacia un fin común. De lo contrario, predominaran los conflictos y los intereses individuales” Martinic, (2018, párr. 4)

Considerando estos antecedentes la investigación, se centró en la I.I.EE. Almirante Miguel Grau, ubicado en el distrito de Chupuro, provincia de Huancayo, departamento de Junín. Para medir la percepción de los colaboradores de la cultura organizacional, para ello, se utilizó el Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional [OCAI], planteado por Cameron y Quinn (2006), y se consideró los componentes: (a) clan, (b) mercado, (c) adhocrática, y (d) jerárquica.

### 1.1. Planteamiento y Formulación del Problema de la Investigación

La cultura organizacional es considerada como un activo intangible que busca generar ventajas competitivas, a consecuencia de “poseer características particulares, valiosas,

inimitables e insustituibles, que permiten contribuir en el éxito de la organización” (Barney, 1986 citado por Sánchez, 2017, p. 62); además “tiene un poderoso efecto sobre el rendimiento y la eficacia a largo plazo de las organizaciones.” (Cameron y Quinn, 2006, p.11). Alcanzar el éxito de una organización, no depende de buenas estrategias corporativas que se puedan aplicar a la empresa, por el contrario, estas pueden ser sustituidas por una cultura corporativa única que impulsa al éxito, reduciendo incertidumbres colectivas, creando orden social, continuidad en los valores y normas, compromiso e identidad, y dilucidando una visión del futuro. (Cameron y Quinn, 2006)

En los últimos tiempos la percepción de las empresas ha cambiado con la globalización, actualmente tienen como prioridad buscar la competitividad con la finalidad de garantizar calidad en los productos o servicios que ofrezcan (Niño de Guzmán, 2015), ser competitivo en el mercado involucra considerar a la cultura organizacional, el cual ha sido estudiada y evaluada en diversas organizaciones y sectores, con la finalidad de analizar su comportamiento y como ésta influye en la gestión de la organización.

En la investigación se consideró el sector de educación como unidad de investigación, por lo tanto es importante conocer que la educación en el Perú ha sido deficiente en los últimos tiempos, viéndose reflejado en los resultados de la evaluación desarrollada por el Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes [PISA], el cual nos ubica en los últimos puestos (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2016) y desde el año 2015 se realiza la Evaluación Censal de Estudiante (ECE) donde cada año, aplica el Ministerio de Educación a todas las escuelas públicas y privadas del país, para recoger información acerca de los aprendizajes de estudiantes de segundo año de secundaria que consiste en la aplicación de prueba que permite conocer qué y cuanto están aprendiendo los estudiantes de los grados evaluados. A consecuencia de esto, la MINEDU en el año 2013, identifica los problemas en el sector educativo como: atraso de uno o dos años, desaprobación con al menos un área curricular

desaprobada, el 1ro a 3er grado presentan mayor porcentaje de repitencia y tasa de deserción, por esta razón se crea el modelo Jornada Escolar Completa JEC, 2014 con el objetivo de “Promover una gestión eficiente centrada en los aprendizajes contando con personal directivo, docente, apoyo pedagógico, soporte suficiente y competente, que promueve espacios de participación al interior de la institución educativa que generen una convivencia favorable para la formación de los estudiantes”.

Tomando en consideración estos antecedentes la investigación se plantea en función al enfoque de gestión educativa y pedagógica de los colaboradores de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro Huancayo, teniendo bajo los lineamientos del modelo de Jornada Escolar Completa JEC, basado en tres componentes principales: (a) componentes pedagógicos, (b) componente de gestión y (c) componente de soporte, de acuerdo a la Jornada Escolar Completa - “Taller de Inducción JEC” (MINEDU, 2014), que se mide a base de resultados.

Asimismo, para el estudio de la investigación se realizó la entrevista con la dirección y los coordinadores de la organización educativa donde señalan: limitaciones a trabajar en condiciones monitoreadas con las metas propuestas, inadecuada gestión que genera desigualdad de oportunidades, deficiencias en la reestructuración en la labor no “transformadora” en la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro Huancayo.

Por otro lado, con el fin de establecer dimensiones en la cultura organizacional, es necesario utilizar un modelo teórico, que busque describir la realidad, integrando y organizando dimensiones (García, Hernández, Vargas y Cuevas, 2012); Al respecto existen diversos modelos de cultura, con mayor sencillez y claridad planteado en el Modelo de Valores en Competencia (MVC) según Cameron y Quinn (2006, p.29) es: Útil para identificar los principales enfoques sobre el diseño organizacional, las fases de desarrollo del ciclo de vida, la calidad organizacional, las teorías de efectividad, los roles del liderazgo, los roles de los gerentes de recurso humanos y las capacidades de gestión. Este modelo sirve de base para el

instrumento de medición OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), donde ayudara a identificar las culturas como: (a) Clan, (b) Adhocrática, (c) mercado y (d) jerárquico, que “permite diagnosticar la orientación dominante de su organización en base a estos tipos principales de cultura” (Cameron y Quinn, 2006, p.34).

Al mismo tiempo, se identificará la cultura predominante en la organización para conocer el correcto alineamiento, hacia los objetivos de la organización que repercutirán en el comportamiento y rendimiento de los colaboradores para el logro de una gestión escolar eficaz.

### **1.1.1. Problemas de la Investigación**

El problema de la investigación se desarrolla en función a interrogantes los cuales “orientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p37), por lo cual se presenta una pregunta general y cuatro específicas.

#### ***1.1.1.1. Problema general.***

¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional en la II EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro?

#### ***1.1.1.2. Problemas específicos.***

- ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre colaboradores de diferente género en la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro?
- ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre los colaboradores de diferente grado académico en la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro?
- ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional según la antigüedad laboral entre los colaboradores en la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro?

- ¿Existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada en la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro?

### **1.1.2. Objetivos de la Investigación**

Los objetivos de la investigación son planteados tomando en consideración lo expresado por Hernández et al. (2010, p.37), el cual indica que los objetivos “deben expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso”, ya que son la guía de la investigación, por lo cual se presenta un objetivo general y cuatro específicos.

#### ***1.1.2.1. Objetivo general.***

Determinar si hay diferencias en la percepción de la cultura organizacional en la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.

#### ***1.1.2.2. Objetivos específicos.***

- Determinar si hay las diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre colaboradores de diferente género en la II. EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.
- Determinar si hay las diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre los colaboradores de diferente grado académico en la II. EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.
- Determinar si hay las diferencias en la percepción de la cultura organizacional según la antigüedad laboral entre los colaboradores en la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.
- Determinar si hay las diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada en la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro

### **1.1.3. Justificación e Importancia de la Investigación**

La presente investigación que tiene por título: “Percepción de la cultura Organizacional en la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro Huancayo”. Se hace necesario

resaltar que la educación en el Perú ha sido deficiente en los últimos tiempos, viéndose reflejado en los resultados de la evaluación desarrollada por el Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes [PISA], el cual nos ubica en los últimos puestos, a consecuencia de esto, el gobierno planteo hacia algunos años el programa Jornada Escolar Completa [JEC], la cual tiene como uno de sus objetivos “Promover una gestión eficiente centrada en los aprendizajes contando con personal directivo, docente, apoyo pedagógico, soporte suficiente y competente, que promueve espacios de participación al interior de la institución educativa que generen una convivencia favorable para la formación de los estudiantes” (Jornada Escolar Completa [JEC], 2014). Según Bernal (2010) en una investigación, la justificación se refiere a las razones del porqué y el para qué de la investigación que se va a realizar, es decir, justificar una investigación consiste en exponer los motivos por los cuales es importante llevar a cabo el respectivo estudio.

Por lo tanto, se va a identificar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional en la II.EE. Almirante Miguel Grau por parte de los colaboradores, según género, grado académico y antigüedad laboral a través del Modelo de Valores en Competencia (MVC), con los componentes Clan, Adhocrática, mercado y jerárquico, creado por Cameron y Quinn (2011). En efecto se considera que la cultura organizacional por ser un activo intangible, busca generar ventajas competitivas, ya que al conocer cuál es el tipo de cultura que predomina en la organización, impulsara que se desarrollen estrategias en función a los objetivos que se planteen dependiendo de la naturaleza de la organización.

En tal sentido la investigación contribuye a ampliar las oportunidades de aprendizaje, mejora la calidad del servicio de Educación Secundaria y promoviendo el cierre de brechas y la equidad educativa de la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro Huancayo.

Asimismo, se consideró la investigación aplicada, ya que estudia los problemas de interés social, busca generar ventajas competitivas, ya que al conocer cuál es el tipo de cultura

que predomina en la organización, impulsara que se desarrollen estrategias en función a los objetivos que se plantean dependiendo de la naturaleza de la organización.

Al mismo tiempo el método científico ayuda a que la investigación sea clara y comprensible, y de tipo cuantitativa porque el análisis de los resultados es más preciso y el nivel de la investigación descriptiva tiene como objetivo determinar si hay diferencia en la percepción de la cultura organizacional en la I.I.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro de Huancayo. En virtud de los resultados la justificación servirá como fuente para todas las gestiones de cambio que implica transformar la gestión que desarrollan los directivos, centrando el que hacer de toda la institución educativa en el logro de aprendizajes de los estudiantes, a través de los procesos dinámicos de la gestión que implican tensiones entre el contexto normativo, cotidiano y la interacción entre los colaboradores.

## **1.2. Marco Teórico /Marco Conceptual**

El marco teórico de la investigación se desarrolla con el propósito de dar un detalle breve y específico de las variables de la investigación, además se detalla un poco sobre cultura, cultura organizacional, componentes y dimensiones de la cultura, ya que estos son temas principales en la investigación.

### **1.2.1. Cultura Organizacional.**

La cultura, para Quintana (2000), citado por Niño de Guzmán (2015), es entendido como:

El fondo sustancial de nuestros pensamientos, de nuestras creencias, de nuestros modos de entender la vida, de nuestras ideologías legítimas es el conjunto de ideas, valores, normas, gustos, creencias y actitudes que conforman la visión que tiene una sociedad de sí misma y del mundo de los valores asumidos Quintana 2000 (p. 21)

Por lo tanto, la cultura organizacional es entendida como el “conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típico de cada organización.

Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización” (Chiavenato, 2007, p. 369).

En la investigación se enmarca en el modelo de valores de competencia (MVC) según Cameron y Quinn (2006, p.29), es útil para identificar los principales enfoques sobre el diseño organizacional, las fases de desarrollo del ciclo de vida, la calidad organizacional, las teorías de efectividad, los roles de liderazgo y los roles de los gerentes de recurso humanos y las capacidades de gestión, es así que a partir de los treinta y nueve indicadores, surgieron una matriz de cuatro cuadrantes que corresponde a los cuatro tipos de cultura, los cuales son: (a) clan, (b) adhocracia, (c) mercado, y (d) jerárquica (Cameron y Quinn, 2006).

Así también, el instrumento para utilizar el modelo sirve de base para el Organizational Culture Assessment Instrument [OCAI], el cual es un instrumento que “permite diagnosticar la orientación dominante de su propia organización en base a estos tipos principales de cultura” (Cameron y Quinn, 2006, p.34).

### **1.2.2. Percepción**

Revista interinstitucional de investigación educativa – Tiempo de actuar (2010), “La percepción determina juicios, decisiones y conductas, el cual conduce a acciones con consecuencias reales”. (Pidgeon 1998).

En la Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo (2013), “Involucra a las actitudes como un aspecto relevante dado el carácter que se le otorga al ser la percepción la que orienta las actitudes y la conducta, de esta forma, la predisposición de la conducta que incluye procesos cognitivos y afectivos”. (Robbins 1987).

Es así como, la percepción en la investigación ayudara a que los colaboradores conozcan a su organización como un todo, es decir el colaborador debe de tener pleno conocimiento de los componentes como: características dominantes, liderazgo en la

organización, estilo gerencial, unión en la organización, énfasis estratégico y criterio para el éxito en la I.I.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro Huancayo.

### **1.2.3. Variable dependiente**

Las variables dependientes de la investigación están conformadas por los cuatro componentes de la cultura organizacional, los cuales son: (a) clan, (b) adhocrática, (c) mercado, y (d) jerárquica. (Cameron y Quinn, 2011).

### **1.2.4. Variable interviniente**

Según Fidias G. Arias (2012) Son las que se interponen entre la variable independiente y la dependiente, pudiendo influir en la modificación de esta última.

Por ello, la investigación estará basada en obtener las diferencias de percepción de los colaboradores de la I.I.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro Huancayo, para mejorar la gestión educativa en el rendimiento académico de los estudiantes.

Por tal motivo, la investigación está en función a las variables demográficas: los cuales son: (a) género, (b) grado académico y por último (c) antigüedad laboral.

## **1.3. Definiciones Operacionales**

### **Cultura**

“Es un proceso dinámico que nos rodea y moldea nuestra conducta a través de reglas, estructuras creadas y normas escritas y no escritas generalmente emanadas de un líder o figura subyacente de autoridad” (Schein, 1993 citado por Chávez e Ibarra, 2016).

### **Cultura organizacional**

“Conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típico de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización” (Chiavenato, 2007, p. 369).

**Clan**

Se caracteriza por ser una organización en la que se trabaja en equipo, bajo un ambiente agradable, donde los empleados se involucran y comprometen, trabajando como una gran familia ya que están unidos por la lealtad, tradición, y alto compromiso (Cameron y Quinn, 2006).

**Mercado**

Funciona como un mercado en sí mismo, se orienta hacia el ambiente externo, centrándose en las transacciones con proveedores, clientes, contratistas, concesionarios, sindicatos; para generar ventajas competitivas (Cameron y Quinn, 2006).

**Jerárquica**

Se caracteriza por desarrollarse en un ambiente laboral formalizado y estructurado, los trabajadores son direccionados por procedimientos, reglas y políticas; los líderes son considerados coordinadores y organizadores (Cameron y Quinn, 2006).

**Adhocrática**

Se caracteriza por presentar un ambiente dinámico, emprendedor y creativo en la organización; fomentado la capacidad de adaptación, flexibilidad y creatividad (Cameron y Quinn, 2006).

**OCAI**

Es el Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional, planteado por Cameron y Quinn (2006), se utiliza para diagnosticar la cultura organizacional, y tiene dos principales propósitos: (a) ayudar a identificar la cultura actual en una organización, (b) identificar que cultura consideran los miembros se deben usar para satisfacer demandas y aprovechar oportunidades (Cameron y Quinn, 2006).

#### **1.4. Definiciones Operacionales**

Las variables son descritas conceptualmente por medio de la matriz de operacionalización, la cual se muestra en el Apéndice A.

#### **1.5. Supuestos, Delimitaciones y Limitaciones de la Investigación**

Los supuestos de la investigación se dieron a consecuencia de la participación activa y voluntaria por parte de los colaboradores de la institución educativa, esperando una información veraz al momento de la aplicación del instrumento.

En relación a la delimitación, la investigación se desarrolló en la II. EE. Almirante Miguel Grau, el cual se encuentra ubicado en el distrito de Chupuro, provincia de Huancayo, tomó como unidad de medida a los colaboradores de dicha institución.

Así también, la investigación tiene como limitación la ausencia de un colaborador, para ser considerado dentro de la población, que posteriormente servirá para determinar la muestra.

#### **1.6. Hipótesis de la Investigación**

Las hipótesis de investigación se plantearon dando a conocer una tentativa explicación de lo que se quiere probar en la investigación (Hernández et al., 2010), por lo cual se formula una hipótesis general y cuatro específicas.

##### **1.6.1. Hipótesis general.**

No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional en la II.EE. Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.

##### **1.6.2. Hipótesis específicas.**

- H1: No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre los colaboradores de diferente género en la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.

- H2: No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre los colaboradores de diferente grado académico en la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.
- H3: No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre los colaboradores según la antigüedad laboral en la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.
- H4: No existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada en la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.

## Capítulo II: Revisión de la Literatura

Como parte de la revisión de literatura se presenta una descripción de la cultura organizacional, los modelos, y los estudios de medición e instrumentos más utilizados en las organizaciones. Así también se tomó como antecedentes a investigaciones científicas y tesis internacionales y nacionales.

### 2.1. La Revisión de Literatura

#### 2.1.1. Cultura organizacional.

La definición de cultura en el tiempo ha ido evolucionando desde diversos enfoques, tomando en consideración el enfoque de la organización se considera que el concepto de cultura surge por el aporte de la Escuela de administración de las relaciones humanas, desarrollado por Elton Mayo (Cújar et al. 2013).

Desde un punto de vista antropológico en 1871, Tylor señala que la cultura esta “constituido por conocimiento, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualquier otra capacidad adquirida por el hombre como miembro de una sociedad” (Sánchez, 2017, p.62). No fue hasta los años setenta y ochenta en la que la cultura organizacional toma mayor importancia, surgiendo autores como Pettigrew (1979) el cual señala que la cultura organizacional, es “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado” (Cújar et al., 2013, p.351), años más tarde Hofstede (1980) citado por Sánchez (2017, p.63), menciona que “la cultura es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los demás”; así también, Schwartz y Davis (1981), citado por Cújar et al. (2013) indican que la cultura organizacional es “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. . .” (p.351); Barney (1986), añadió como punto importante que la cultura organizacional también se puede convertir en una ventaja competitiva (citado por Cújar et al., 2013), y además esta forma parte de “un complejo conjunto de valores, creencia, suposiciones

y símbolos que definen la forma en que una empresa realiza sus actividades” (Sánchez, 2017, p.63).

Años más tarde Schein (1990) indica que “la cultura es aprendida, no heredada y esta deriva del ambiente, de tal manera que existen manifestaciones culturales a diferentes niveles de profundidad...” (citado por Sánchez, 2017, p.63).

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

### **2.1.2. Modelos de cultura organizacional.**

Existen diversos modelos de cultura organizacional, entre ellos se encuentran: (a) modelo de orientación cultural, (b) modelo tridimensional de la cultura, (c) modelo de Schein y (d) modelo de los Valores en Competencia; el modelo con mayor aceptación es el Modelo de los Valores en Competencia, propuesto por Cameron y Quinn (1999) (García et al., 2012).

El MVC tiene como finalidad dar un diagnóstico de la cultura organización y preparar el cambio (García et al., 2012). Surgen de una lista de treinta y nueve indicadores que contienen medidas para que una organización sea eficaz, por medio de un análisis estadístico de los indicadores surgen dos dimensiones, los cuales agrupan a los treinta y nueve indicadores en cuatro grupos (Cameron y Quinn, 2006).

Las dimensiones son: (a) enfoque interno e integración o enfoque externo y diferenciación (b) estabilidad y control o flexibilidad y discreción, de estas dimensiones forman cuatro cuadrantes los cuales corresponderán a cuatro tipos de culturas: (a) clan, (b) adhocracia, (c) jerarquía, y (d) mercado (Cameron y Quinn, 2006).

La cultura clan se encuentra dentro del cuadrante que indica una orientación interna y control flexible, se caracteriza por “valores y objetivos compartidos, cohesión, participación, desarrollo de los individuos, sentido de grupo, funcionamiento mediante trabajo en equipo,

normas de lealtad y consenso” (García et al., 2012, p.14 ), la cultura jerárquica se ubica en el cuadrante que presenta una orientación interna y control estable, esta se rige por reglas; la cultura mercado se encuentra en el cuadrante que presenta orientación externa y control estable, tiene como principales valores a la competitividad y la productividad; por último la cultura adhocrática, se ubica en el cuadrante con orientación externa y control flexible, priorizan la innovación. (García et al., 2012).



*Figura 1.* El marco de la competencia de valores, tomado de “Diagnosticando y cambiando la cultura organizacional”, por Cameron, K. & Quinn, R. (2006)

### 2.2.3. Estudios de la medición de la cultura organizacional.

El camino para desarrollar un constructo que ayude a medir la cultura organizacional ha sido lento, por lo que se han desarrollado investigaciones latinoamericanas e internacionales.

Dentro de los estudios internacionales surgen investigaciones desde los años cuarenta, en estos años la cultura era tomada en consideración por sociólogos y psicólogos, Leslie White (1949), es uno de los primeros autores en indicar que la cultura organizacional surgía de sí misma, esta postura no fue tomada en consideración ya que causaba confusión y disociación con clima organizacional. En los años setenta la cultura organizacional toma un enfoque

cognitivo, aquí destaca Geertz (1971), el cual señala que la cultura se podía dar por un análisis simbólico de una pelea de gallos, la cual origina que todos los comportamientos giraban en relación a esta pasión. En los años 80 se toma mayor importancia al constructo, en estos años destacan Wilkins y Ouchi (1983), los cuales miden la cultura por medio de observaciones a comunidades; así también surgen los estudios Organizational Beliefs Questionnaire y Organizational Culture Inventory; el primer estudio fue planteado por Peters y Waterman (1982), los cuales midieron variables como diversión, innovación, calidad superior, atención a detalles, toma de riesgos, competitividad, informalidad e importancia de la gente; el segundo estudio lo plantean Cooke y Lafferty (1983), consideran elementos como el autodesarrollo, manejo de poder, competitividad, propia realización, perfeccionismo, eliminación, entre otros. Ya para los años noventa destaca Cameron y Freeman (1991), su estudio marca la diferencia, ya que dividieron la cultura en clanes, adhocracia, jerarquía y mercado, bajo parámetros de flexibilidad y estabilidad; de aquí en adelante continua surgiendo diversos estudios en países como Grecia, China, Irán, Malasia; los cuales buscan relacionar la cultura organizacional con el clima organizacional, valores gerenciales, satisfacción laboral, liderazgo, responsabilidad social; algunos de estos adoptan el modelo de Cameron y Freeman, y son aplicados en universidades, hospitales, constructoras, entre otras (Cújar et al, 2013).

En Latinoamérica el estudio de la medición de la cultura organizacional surge en el siglo XXI, el país que destaca en estas investigaciones es Brasil, en la cual Ferreira, Leal, Stall, Da Costa y Swan (2002), presentan una primera versión de su cuestionarios, en la que utilizan una escala de Likert para su medición; posteriormente Marcone y Martin (2003), elaboran instrumentos más metódicos y efectivos; años más tarde se desarrollan estudios en Venezuela, tomando en consideración el sector de educación, y Colombia en los sectores industrial, construcción, salud, comercial y financiero (Cújar et al, 2013).

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

La cultura organizacional, fue medida por diversos instrumentos a lo largo del tiempo, alguno de los instrumentos son los siguientes: (a) Competing Values Framework, (b) Quality Improvement Implementation Survey, (c) Organizational Culture Inventory (OCI), (d) Harrison's Organizational Ideology Questionnaire, y (e) MacKenzie's Culture Questionnaire (Salazar, 2008), (f) Contextual Assessment of Organizational Culture [CAOC], y (g) Organizational Cultural Assessment Instrument [OCAI] (Vela, Dávila, Sanandres, 2015), este último es considerado como el instrumento más útil y preciso en el diagnóstico de la cultura en una organización, se aplicó a más de mil organizacionales, prediciendo así el desempeño de la organización (Cameron y Quinn, 2006).

Organizational cultural assessment instrument [OCAI].

El Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional, es conocido como OCAI por sus siglas en inglés, fue planteado por Cameron y Quinn (2006), se utiliza para diagnosticar la cultura organizacional, y tiene dos principales propósitos: (a) ayudar a identificar la cultura actual en una organización, e (b) identificar que cultura consideran los miembros se deben usar para satisfacer demandas y aprovechar oportunidades (Cameron y Quinn, 2006).

Este instrumento está basado en el Modelo de Valores en Competencia, por lo cual toma en consideración los cuatro tipos de cultura: (a) clan, (b) adhocracia, (c) jerarquía, y (d) mercado; además considera seis elementos organizacionales: (a) características dominantes (b) liderazgo en la organización (c) estilo gerencial (d) unión en la organización (e) énfasis estratégico, y (f) criterio para el éxito (Cameron y Quinn, 2006).

#### **2.2.5. Tipos de cultura organizacional.**

##### ***2.2.5.1. Cultura Clan.***

La cultura clan se denomina si esta forma por su similitud con una organización de tipo familiar, se caracteriza por ser una organización en la que se trabaja en equipo, bajo un

ambiente agradable, donde los empleados se involucran y comprometen, trabajando como una gran familia ya que están unidos por la lealtad, tradición, y alto compromiso. Sus líderes son considerados mentores, tiene como principales valores y metas compartidas a la cohesión, participación, individualidad y sentido de nosotros. (Cameron y Quinn, 2006).

Así también en este tipo de cultura es posible controlar el ambiente de trabajo al trabajar en equipo, al desarrollar al personal, valorar al cliente considerándolo como socio, además tiene como principal gestión capacitar a los empleados para mejorar su participación, compromiso y lealtad (Cameron y Quinn, 2006).

#### ***2.2.5.2. Cultura Adhocracia.***

La raíz de la palabra adhocracia es ad hoc, el cual indica algo temporal, especializado y dinámico; este tipo de cultura se caracteriza por presentar un ambiente dinámico, emprendedor y creativo en la organización; fomentado la capacidad de adaptación, flexibilidad y creatividad; el líder se caracteriza por ser innovador, emprendedor y visionario (Cameron y Quinn, 2006). Tiene como reto importante alcanzar la innovación y adaptación de nuevas oportunidades en los productos y servicios, con la finalidad de que sean únicos y originales (Cameron y Quinn, 2006).

#### ***2.2.5.3. Cultura Jerárquica.***

La cultura jerárquica se caracteriza por desarrollarse en un ambiente laboral formalizado y estructurado, los trabajadores son direccionados por procedimientos, reglas y políticas; los líderes son considerados coordinadores y organizadores. Las organizaciones que tienen este tipo de cultura priorizan la estabilidad, previsibilidad y la eficiencia (Cameron y Quinn, 2006).

#### ***2.2.5.4. Cultura Mercado.***

La cultura mercado funciona como un mercado en sí mismo, se orienta hacia el ambiente externo, centrándose en las transacciones con proveedores, clientes, contratistas,

concesionarios, sindicatos; para generar ventajas competitivas. Sus líderes son productores, competidores dedicados, duros y exigentes; tienen como objetivo para la organización la rentabilidad, resultados finales, fuerza en los nichos de mercado, metas altas; bajo los valores de la competitividad y productividad. Así también esta cultura se asemeja a la cultura jerárquica desde el ámbito interno ya que internamente se rige bajo normas, trabajos especializados, y decisiones centralizadas (Cameron y Quinn, 2006).

## **2.2. Antecedentes**

### **2.2.1. Antecedentes nacionales.**

Álvarez, Aylas, Villafana y Villafuerte (2017). Cultura empresarial en una muestra del sector agroindustrial en Arequipa, Ica y La Libertad. Lima - Perú. El problema de la investigación se planteó con la finalidad de describir la cultura organizacional en tres sedes de una empresa del rubro de agroexportación e identificar si hay diferencias en la percepción de cultura en función a variables como: (a) región geográfica, (b) género, (c) edad, (d) antigüedad laboral, y (e) área funcional. Así también identificar si existe percepción de cultura organizacional compartida entre las tres muestras, y conocer si existe diferencias significativas entre la cultura deseada y real en el rubro de agroexportación. En relación a la metodología de la investigación, se utilizó el diseño de tipo no experimental, transeccional, cuantitativo descriptivo y comparativo; la población estuvo conformada por operarios de las empresas DANPER Trujillo, con sedes en Trujillo, Chincha y Arequipa; se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia al no tener acceso a todas las personas de la población, solo tuvieron acceso al personal presente en horario de trabajo y previa aceptación voluntaria de participación. La herramienta utilizada para la aplicación de la investigación fue el OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), posteriormente a su aplicación los resultados indicaron que existe diferencias de percepción entre la cultura actual y deseada en la organización, ya que la cultura actual se orienta hacia el Tipo Mercado, y la cultura deseada

hacia el tipo Clan; como segundo resultado en función a la región geográfica la investigación indica que para la muestras en Trujillo y Arequipa la cultura actual se orienta hacia el tipo Mercado, en comparación con la muestra de Chincha la cual se orienta al tipo Clan, en cuanto a la cultura deseada las tres muestras se orientan hacia el tipo Clan, por lo tanto no hay un consenso de percepción de cultura; como tercer resultado se indica que en relación a género, la cultura actual se orienta hacia el tipo Mercado, y la cultura deseada tiene una tendencia hacia el tipo Clan, además consideran como un factor determinante para establecer estrategias de sinergia, el hecho de que las mujeres perciban el estilo gerencial como competitivamente agresiva, y los hombres perciban mayor trabajo en equipo, por lo tanto no hay un consenso de percepción de cultura; el quinto resultado en función a la edad indica que si existe un consenso en la percepción de la cultura actual y deseada entre los diversos rangos de edad, por lo tanto esta variable no influye en la percepción de la cultura organizacional; el sexto resultado en función al área funcional también existe un consenso en la percepción de la cultura actual y deseada, por lo que tampoco se toma como influencia en la percepción de la cultura organizacional; por último, en función a la variable antigüedad laboral se indica que no existe un consenso en la percepción de la cultura actual y deseada, a consecuencia que los trabajadores más antiguos son los que perciben a la cultura actual con mayor predominancia hacia el tipo Mercado, por lo tanto es considerada como una variable importante para formular estrategias.

Por lo tanto, este estudio señala que, si la cultura de una organización está guiada por el tipo mercado es posible que los trabajadores se encaminen por grandes objetivos, dejando de lado el capital humano, el cual podría repercutir en el tiempo en el desempeño de los colaboradores; además el estudio no considera que se deban desarrollar estrategias cuando si exista consensos en la percepción de los colaboradores.

Vela, Dávila, Sanandres (2015). Percepción de la Cultura Organizacional en Empresas del Sector Microfinanciero en la Región Lambayeque. Lima – Perú. El problema de la

investigación surge a consecuencia de la importancia que tiene el conocer la cultura organizacional en el desempeño de la organización, ya que en la actualidad no se ha caracterizado y diagnosticado la cultura organizacional en el sector microfinanciero, para lo cual la investigación se orienta a identificar las características principales de la cultura organizacional en tres empresas de dicho sector en función a las variables: (a) género, (b) área laboral, y (c) antigüedad laboral. La metodología utilizada se rige bajo un diseño no experimental descriptiva, el estudio es cuantitativo, se utilizó como herramienta de medición el OCAI, la población se conformó por tres empresas del sector microfinanciero, y la muestra fue no probabilística. Los resultados de la investigación indicaron en primer lugar que en la cultura actual si existen diferencias de percepción en los componentes Clan, Adhocracia y Jerárquica, pero no existen diferencias en el componente Mercado por lo cual se indica que esta es la que predomina en las empresas estudiadas; por otro lado, en la cultura organizacional deseada, no existe consenso en los componentes Clan, Mercado y Jerárquica, pero si existe consenso en el componente Adhocracia, por lo cual los colaboradores desean que se promueva la innovación y que el líder promueva las ideas, ya que las dimensiones que predominan en dicho componente son las Características Dominantes y Liderazgo Organizacional. Por lo tanto, en relación a la cultura actual y deseada en las empresas estudiadas se indicó que si existen diferencias de percepción de la cultura organizacional. Así también, en relación a la variable género para la cultura actual existe diferencias de percepción solo para la cultura Jerarquía, pero no existe diferencias para las otras tres cultura; en relación a la cultura deseada no existen diferencias de percepción en los cuatro componentes de cultura, en consecuencia no ejercerán ninguna influencia en la percepción de la cultura; por otro lado en relación a la variable áreas laborales, en la cultura actual y deseada no existen diferencias de percepción, por lo tanto no genera ninguna influencia en la percepción de la cultura; por último, en la variables antigüedad laboral, para la cultura actual no existe diferencias de percepción, por lo

que no influye en la cultura, en la cultura deseada si existe diferencias pero solo en el componente Jerárquica. Por lo tanto, el estudio resalta el uso del instrumento OCAI, en relación a otros instrumentos para determinar y analizar una organización de cualquier sector.

### **2.2.2. Antecedentes internacionales.**

Sánchez (2017). Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en instituciones de educación superior del sur de Sonora. México. La investigación toma en consideración que los activos tangibles generan ventajas competitivas y crecimiento en todo tipo de organizaciones, para lo cual destacan la investigación de la cultura organizacional en la búsqueda del éxito de una organización; por lo tanto, la investigación tiene como objetivo analizar la percepción de la cultura organizacional en una institución educativa superior, para obtener información estratégica que permita tomar decisiones. La metodología usada en la investigación consideró una investigación de tipo cuantitativa, el diseño fue no experimental, su corte es descriptivo comparativo, y el alcance es transversal; para la medición de resultados se utilizó el instrumento OCAI, propuesto por Cameron & Quinn, la población estuvo conformada por participantes de seis instituciones educativas superiores, y la muestra utilizada fue no probabilística por conveniencia. Los resultados de la investigación indicaron que coexisten los cuatro tipos de cultura en la seis instituciones analizadas, predomina una relación a las demás; también se dan diferencias en la percepción en función a los distintos niveles o áreas de la organización, así mismo, se indicó que las universidades públicas y privadas difieren en algunos aspectos de la cultura organizacional, pero en otros son similares, además existen diferencias significativas solo en dos tipos de culturas, predomina mayores diferencias en las universidades públicas, que a pesar de regirse en bases públicas se encuentra mayor énfasis en la cultura tipo Clan.

Por lo tanto, se considera que esta investigación toma como un recurso intangible a la cultura organizacional, e indica que tiene que ser identificado de esta manera se generara una

óptima influencia en el crecimiento y mejores ventajas competitivas; además será relevante en la eficiencia de la organización y desempeño de los colaboradores.

Parra (2014). Características predominantes de la cultura organizacional de la fuerza de ventas de la Empresa Susuerte S.A. en el Municipio de Manizales. Colombia. El problema de la investigación surge a consecuencia de que existen factores que están afectando el clima en la empresa como son el desinterés por trabajo, malas relaciones, falta de compromiso, poca comunicación y respeto; por lo tanto, es necesario conocer factores de la cultura que estén afectando indirectamente el clima organizacional. La metodología de la investigación se rige bajo un estilo descriptivo, diseño no experimental, la población se conformó por los empleados pertenecientes al rol operativo de la empresa Susuerte S.A. del municipio de Manizales, la aplicación del instrumento se dio bajo el instrumento OCAI [Organizational Culture Assesment], bajo el modelo de CVF [Competing Values Framework]. Los resultados de la investigación indicaron que en la actualidad no existe una cultura identificada dentro de la organización, pese a que la cultura que tiene un peso relativamente mayor es el tipo de cultura Jerarquizada, la explicación a esto se origina porque la empresa tiene sistemas de Gestión de Calidad que permiten que los empleados se identifiquen con el cumplimiento de normas y formalización de procesos, en segundo lugar el componente Mercado tiene un promedio de 25.81 por lo cual ocupa el segundo lugar en importancia para los empleados, y esto se explica a consecuencia de que la empresa busca posicionamiento y competitividad en el mercado, los valores que tiene los empleados son la agresividad, el espíritu ganador, y la materialización en objetivos.

Por lo tanto, la investigación se considera que se debe trabajar o fortalecer los cuatro tipos de cultura, ya que se esta manera el empleado podrá desempeñarse en todos los aspectos.

## **Capítulo III: Metodología**

### **3.1. Método de Investigación**

La investigación utilizó el método científico como método general, debido a que este método “es la técnica o procedimiento más adecuado y, desde luego, más seguro para penetrar en el conocimiento de las cosas y llegar a establecer teorías más o menos estables.” (Tamayo, 2003, p.29). Además, el método científico “rechaza o elimina todo procedimiento que busque manipular la realidad en una forma caprichosa, tratando de imponer prejuicios, creencias o deseos que no se ajusten a un control adecuado de la realidad y de los problemas que se investigan.” (Tamayo, 2003, p.29).

### **3.2. Tipo de Investigación**

Según (Sánchez & Reyes, 2009), el tipo de la investigación fue la Aplicada, “llamada también constructivista o utilitaria, la cual se interesa por su interés en la aplicación de los conocimientos teóricos a determinada situación concreta y las consecuencias prácticas que de ella deriven. La investigación aplicada busca conocer para hacer, para actuar, para construir, y para modificar, le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad circunstancial antes que el desarrollo de un conocimiento de valor universal” (p.37).

### **3.3. Naturaleza de la Investigación**

La naturaleza o enfoque que se usó en la investigación es cuantitativa ya que esta investigación tiene un orden riguroso en el proceso de la investigación, y no permite saltarse pasos ya que es secuencial (Hernández et al., 2010). Este enfoque “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.” (Hernández et al., 2010, p. 4).

### **3.4. Diseño de la Investigación**

El diseño que se utilizó en la investigación es el no experimental, Hernández et al. (2010, p.149) señala que esos diseños son “estudios que se realizan sin la manipulación

deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

Así también por su clasificación la investigación es no experimental transeccional o transversal, debido a que “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (Hernández et al., 2010, p.151).

M -----> O1

M = Muestra

O1 = Observación de la variable 1.

En la investigación realizada a los colaboradores de la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro Huancayo, se considera que la muestra no fue modificada o alterada en la variable y en los datos recopilados, se propuso realizar en un solo momento, es decir, un tiempo único, a fin de indagar las incidencias de la variable interviniente: (a) género, (b) grado de académico y (c) antigüedad laboral; variable dependiente: (a) Clan, (b) Adhocrática, (c) mercado y (d) jerárquica.

### **3.5. Nivel de la Investigación**

El nivel de investigación es descriptivo ya que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” (Hernández et al., 2010, p.80).

### **3.6. Población y Características de la Muestra**

#### **3.6.1. Población de la investigación.**

La población es un “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (Hernández et al., 2010, p.174), para la investigación se toma como población encontrada de 30 colaboradores de la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro Huancayo. La población global y real se puede apreciar en la Tabla 1. Asimismo, cabe señalar que para la delimitación de la población no se consideró a uno de colaborador por

estar en vacaciones, por lo tanto, solo se tomaría a 29 colaboradores, reflejado en la Tabla 2, respectivamente.

Tabla 1

*Población global de la investigación*

Elementos de la Estructura	Cargos	N° de personas
Órgano de dirección	Director	1
Órgano pedagógico	Coordinadores	5
	Docentes	16
Órgano de soporte al proceso pedagógico	Secretaria	8
	Vigilancia y mantenimiento	
	Psicólogo	
	Trabajador Social	
	Total	30

Tabla 2

*Población real de la investigación*

Cargos	Número de personal	Personal con licencia, vacaciones, reemplazo	Población Real del Estudio
Director	1		1
Coordinadores	5		5
Docentes	16	0	16
Secretaria			
Vigilancia y Mantenimiento	8		
Psicólogo / Trabajador Social		1	7
		Total	29

Por consiguiente, en una investigación siempre tenemos la muestra (es un subgrupo de la población), se utiliza por economía de tiempo y recursos, el que implica definir la unidad de análisis, que se requiere delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros, no siempre, hay muestra, pero en la mayoría de las situaciones sí realizamos el

estudio en una muestra. Sólo cuando queremos realizar un censo debemos incluir en el estudio a todos los casos personas, animales, plantas, objetos) del universo o la población. (Hernández, S, Fernández, C. & Baptista, L., 2010 p.172).

Por ello, en la investigación se optó por sacar una muestra aleatoria probabilística finita.

### 3.6.2. Características de la muestra.

La muestra de la investigación es probabilística, se consideró un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Por lo tanto, la muestra está conformada por 29 colaboradores de la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro, siendo la población finita, el cual se utilizará la siguiente fórmula para obtener la muestra representativa.

- Población finita
- $n$ = tamaño muestra 29
- $p$ = probabilidad de éxito =0.5
- $q$ = probabilidad de fracaso = 0.5
- $e$ = error muestral = 5%
- $z$ = nivel de confianza =95%= 1.96
- $n$ = tamaño de la muestra= 27

Tabla 3

#### *Muestra de la Investigación*

Cargos	Número de personal	Personal con licencia, vacaciones, reemplazo	Población Real del Estudio
Director	1		1
Coordinadores	4		4
Docentes	16	0	16
Secretaria			
Vigilancia y Mantenimiento	7		
Psicólogo / Trabajador Social		1	6
		Total	27

Por tanto, muestra específicamente el personal disponible, para ser representativa como muestra en la investigación. Los cuales son analizados en función al género, grado académico y antigüedad laboral. Tabla 3.

### **3.7. Consentimiento Informado y Confidencialidad**

Al iniciar con el proceso de recaudación de información en la investigación por medio del instrumento OCAI, se dio a conocer a los colaboradores que la información brindada por ellos es anónima y solo será utilizada para fines de la investigación.

Así mismo, se les hace firmar el consentimiento informado a cada uno de los colaboradores antes de iniciar con el desarrollo del instrumento, en consecuencia, sus respuestas son analizadas con extrema confidencialidad, manteniéndose en reserva su identidad.

### **3.8. Instrumentación, Confiabilidad y Validez**

#### **3.8.1. Instrumentación.**

Para la investigación se consideró el Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional [OCAI] por sus siglas en inglés, el instrumento es aplicado con la finalidad de tener “una imagen de los supuestos fundamentales que guían la organización y los valores que la caracterizan” (Cameron y Quinn, 2006, p.23), en la actualidad, y también en como quisieran que sea en el futuro [deseada]

El cuestionario fue planteado por Cameron y Quinn (2006), este se muestra en el Apéndice B, y consta de seis dimensiones: (a) características dominantes, (b) liderazgo en la organización, (c) estilo gerencial, (d) unión en la organización, (e) énfasis estratégico, y (f) criterio para el éxito; los cuales están conformados por cuatro preguntas, divididas en 100 puntos. Las preguntas están catalogadas por letras A, B, C y D, los cuales representan a los componentes (a) clan, (b) Adhocrática, (c) mercado, y (d) jerárquica; el puntaje que se le asigne

a cada una de las preguntas dependerá del grado en que colaborador considere que la alternativa refleje a su organización.

Para determinar el resultado es necesario determinar el promedio de todas las respuestas A y dividir las entre seis, igualmente para las respuestas B, C y D, tanto para actual como para deseado. Además, mediante la Figura 2, se puede observar mejor la cultura que tiene mayor o menor intensidad.



Figura 2. Representación gráfica OCAI, adaptado de Diagnosticando y cambiando la cultura organizacional, por Cameron, K. & Quinn, R. (2006).

### 3.8.2. Confiabilidad y validez.

La confiabilidad de los datos se realizó por medio del Análisis de coeficiente de Alfa de Cronbach para cada componente cultural actual; en relación a este coeficiente Malhotra (2008) indicó que es una medida de confiabilidad de consistencia interna, el coeficiente oscila entre 0 y 1. En la Tabla 4 se muestra el resultado de confiabilidad por cada componente cultural actual.

Tabla 4

*Alfa de Cronbach*

Cultura	Alfa de Cronbach
Clan	.808
Adhocrática	.712
Mercado	.612
Jerárquica	.782

Los resultados de análisis de confiabilidad, indican coeficientes favorables para la aplicación del instrumento, ya que el alfa de Cronbach de cada componente cultural oscila entre 6 a 8, reflejando así una buena confiabilidad del instrumento.

Seguidamente del análisis de confiabilidad se procedió a analizar la validez por medio del análisis factorial, el cual se presenta bajo la matriz de correlación la cual se muestra en el Apéndice D, la determinante de dicha matriz nos indica la existencia de correlación; adicionalmente se determinó el coeficiente de correlación de Spearman, para complementar la validez del instrumento, el cual se muestra en el Apéndice E.

### **3.9. Recolección y Análisis de Datos**

#### **3.9.1. Recolección de datos.**

La recolección se realizó en el año 2016, para la aplicación del instrumento se dio una breve explicación y simulación de como rellenar el cuestionario, así mismo se dio un seguimiento y apoyo en el proceso y finalización de la evaluación; para culminar con la aplicación del instrumento, se procedió a recepcionar los cuestionarios y el consentimiento informado respectivamente firmado por cada colaborador.

#### **3.9.2. Análisis de datos.**

El análisis de datos se realizó en función a los componentes culturales del instrumento OCAI: (a) clan, (b) adhocrática, (c) mercado, y (d) jerárquica; así también las dimensiones

culturales: (a) características dominantes, (b) liderazgo en la organización, (c) estilo gerencial, (d) unión en la organización, (e) énfasis estratégico, y (f) criterio para el éxito.

Los resultados de la aplicación de instrumento fueron tabulados en el programa IBM SPSS Statistics 22 y en Microsoft Excel, de forma vertical y horizontal, para facilitar el análisis de la investigación.

Seguidamente fue necesario realizar el Diagrama de Cajas y Bigotes para identificar respuestas atípicas, la variabilidad y un posible comportamiento de la investigación al conocer la distribución normal de los datos. El diagrama se muestra en el Apéndice C.

Asimismo, se continuó con el análisis de confiabilidad y validez por medio del coeficiente alfa de Cronbach, el análisis factorial y la matriz de coeficiente de correlación de Spearman.

Por último, para la presentación y discusión y resultados se realizó medidas de tendencia central, pruebas de normalidad, pruebas de homogeneidad de varianzas y pruebas no paramétricas.

## Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

El presente capítulo muestra los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento OCAI, los cuales son analizados por medio de tablas descriptivas de medias y desviación estándar, gráficos de distribución normal, pruebas de normalidad, homogeneidad y pruebas no paramétricas; posteriormente los resultados de los datos luego de ser contrastados bajo los instrumentos estadísticos ya mencionados son discutidos en función a los antecedentes detallados en el segundo capítulo.

### 4.1. Perfil de los Informantes

El instrumento OCAI fue aplicado a un total de 27 colaboradores de la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro, las variables analizadas fueron: (a) género, (b) grado académico, y (c) antigüedad laboral. La descripción de frecuencias absolutas y porcentuales, se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5

*Perfil de encuestados en función a las variables de estudio*

Variables		f°	%
Género	Masculino	19	70.4%
	Femenino	8	29.6%
	Total	27	100.0%
Grado académico	Técnico	4	14.8%
	Bachiller	19	70.4%
	Magister	4	14.8%
	Total	27	100.0%
Antigüedad laboral	1 a 4 años	14	51.9%
	5 a 9 años	1	3.7%
	10 a 14 años	4	14.8%
	más de 15 años	8	29.6%
	Total	27	100.0%

Los resultados al aplicar el instrumento dan a conocer que en la variable género predomina el género masculino, representado por un 70.4%; en la variable grado académico predomina el grado de bachiller representado por un 70.4%, y por último en la variable antigüedad laboral predomina de 1 a 4 años, representado por un 51.9%, seguido por más de 15 años, representado por un 29.6%.

#### **4.2. Presentación, Contrastación y Discusión de Resultados**

Se presentan los resultados obtenidos bajo el instrumento OCAI, mediante tablas de medias y desviación estándar, los cuales permiten analizar las diferencias significativas entre las variables independientes y los componentes de la cultura organizacional, además permite analizar la variabilidad que se dan entre los datos. Seguidamente se realizó el análisis de normalidad mediante histogramas, gráfico Q-Q y la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov y/o Shapiro-Wilk, además se realizó el Test de Levene para determinar si existe homogeneidad en los datos.

Dentro de este marco, la hipótesis estadística se utiliza en la prueba de la hipótesis, es decir el método de análisis paramétricos o no paramétricos. Para este efecto la hipótesis de investigación o hipótesis alterna ( $H_a$ ) deben ser formuladas después de la hipótesis nula ( $H_0$ ). La hipótesis nula niega lo que plantea la hipótesis alterna de tal manera que si se requiere probar la hipótesis alterna primero será necesario probar la hipótesis nula. Ñaupas. H; Mejía, E; Novoa, E & Villagómez, A. (2014), y por último se procedió a realizar las pruebas paramétricas y/o no paramétricas para aceptar o rechazar la hipótesis en función a la normalidad de los datos.

En tal sentido, para la investigación se formuló la Hipótesis nula ( $H_0$ ), debido a que los componentes de la cultura organizacional son: (a) Clan, (b) adhocrática, (c) mercado y (d) jerárquico, se hace referencia en la Tabla No. 10, dando como resultado en el análisis de la percepción de la cultura organizacional según el género, antigüedad laboral y la actual y/o deseada, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) ya que no hay diferencia entre estadístico y

paramétrico, según la prueba no paramétrica Sig. Evalúa la ponderación  $> 0.05$  No rechaza la Hipótesis y  $< 0.05$  se rechaza la hipótesis. Por consiguiente, la hipótesis alterna ( $H_a$ ) señala que si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre los colaboradores de la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro Huancayo.

Aunado a esto, el análisis de la percepción de la cultura organizacional según el grado académico, se muestra a la hipótesis nula ( $H_0$ ) e hipótesis alterna ( $H_e$ ) donde señala que no existe diferencias en la percepción de los colaboradores de la organización educativa.

#### 4.2.1. Contrastación de Resultados

##### 4.2.1.1. Análisis de la percepción de la cultura organizacional según el género.

$H_1$ : No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre colaboradores de diferente género en la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.

Tabla 6

*Tabla descriptiva de medias y desviación estándar en función al género*

Cultura	Género	Estadístico	
		Media	Desv. Est.
Clan	Masculino	29.64	11.647
	Femenino	33.75	11.828
Adhocrática	Masculino	24.71	8.804
	Femenino	19.33	8.229
Mercado	Masculino	23.27	11.464
	Femenino	19.92	8.619
Jerárquica	Masculino	22.38	14.115
	Femenino	27.00	13.666

La primera hipótesis se analizó en función a la variable género, los resultados descriptivos de medias y desviación estándar se muestran en la Tabla 6, la cual permite señalar que se presentan diferencias significativas entre el género femenino y masculino según medias en los cuatro componentes culturales, así mismo la cultura que presenta mayor intensidad es la

cultura clan para ambos géneros. En relación a la variabilidad, existe mayor variabilidad de datos en el componente cultural mercado. Los resultados gráficos obtenidos de las medias se muestran en la Figura 3.

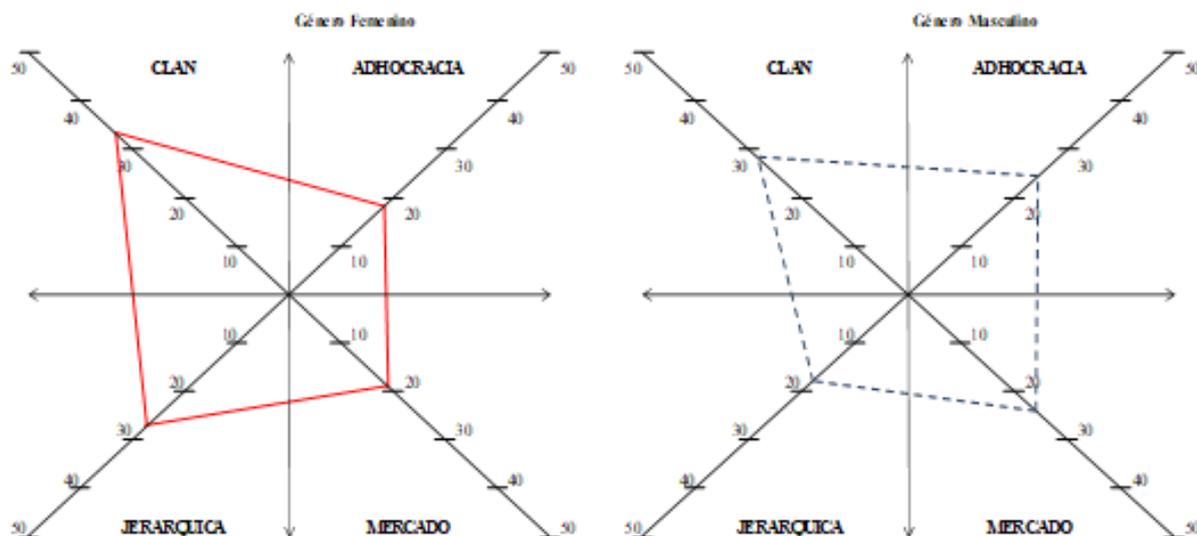


Figura 3. Percepción de la cultura de acuerdo al género.

Tabla 7

*Prueba de distribución normal en función al género*

Género		Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clan	Masculino	.110	114	.002	.967	114	.006
	Femenino	.132	48	.036	.958	48	.080
Adhocrática	Masculino	.147	114	.000	.951	114	.000
	Femenino	.163	48	.003	.927	48	.005
Mercado	Masculino	.130	114	.000	.936	114	.000
	Femenino	.150	48	.009	.949	48	.037
Jerárquica	Masculino	.172	114	.000	.889	114	.000
	Femenino	.163	48	.003	.913	48	.002

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Después de analizar el análisis descriptivo de medias y desviación estándar por componente se procede a realizar el análisis descriptivo por dimensión la cual se muestra en el Apéndice F. La dimensión que presenta mayor intensidad para el género femenino en la cultura

clan es características dominantes y criterio para el éxito, y en la cultura jerárquica la dimensión liderazgo en la organización; para el género masculino en la cultura clan, predomina la dimensión criterio para el éxito.

Posteriormente se analizó la normalidad de los datos, los cuales son representados bajo histogramas para cada componente cultural, estos se muestran en el Apéndice G, y el gráfico Q-Q el cual se muestra en el Apéndice H, ambos dan un indicativo de una distribución no normal; seguidamente se realizó la prueba de Shapiro- Wilk por tener una muestra menor a 50 datos, esta prueba se presenta en la Tabla 7 e indica que para la variable género los datos no son normales debido a que su nivel de significancia son menores a .05, por lo tanto se procedió a utilizar pruebas no paramétricas para la comprobación de la hipótesis.

El test de Levene presentado en la Tabla 8 indica que si existe homogeneidad de varianza en los datos ya que superan el .05, por lo tanto, se infiere que los datos tienen homocedasticidad.

Tabla 8

*Prueba de homogeneidad de varianzas para la H1*

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.	Se acepta homogeneidad de varianza
Clan	.002	1	160	.965	Si
Adhocrática	.011	1	160	.917	Si
Mercado	4.277	1	160	.040	No
Jerárquica	.030	1	160	.862	Si

Por último, para validar la hipótesis de procedió a utilizar la prueba no paramétrica de U de Mann Whitney, según los resultados que se muestran en la Tabla 9, los niveles de significancia en la mayoría de los componentes culturales son menores .05 por lo tanto se indica que si existen diferencias de percepción de cultura según el género. En la Tabla 10 se muestra la contratación de la primera hipótesis.

Tabla 9

*Prueba no paramétrica - U de Mann Whitney*

	Estadísticos de contraste <sup>a</sup>			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
U de Mann-Whitney	2194.500	1826.500	2328.000	2099.500
W de Wilcoxon	8749.500	3002.500	3504.000	8654.500
Z	-2.006	-3.368	-1.510	-2.352
Sig. asintót. (bilateral)	.045	.001	.131	.019

a. Variable de agrupación: Género de la persona encuestada

Tabla 10

*Contrastación de la H1*

		Componente cultural					
Hipótesis nula (Ho)	Hipótesis Alternativa (Ha)	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica	Total	
No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre colaboradores de diferente género en la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.	Si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre colaboradores de diferente género en la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.	Se rechaza hipótesis nula	Se rechaza hipótesis nula	No se rechaza hipótesis nula	Se rechaza hipótesis nula	Se rechaza hipótesis nula	

**4.2.1.2. Análisis de la percepción de la cultura organizacional según el grado académico.**

H2: No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre los colaboradores de distinto grado académico en la I.IEE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.

La segunda hipótesis se analizó en función a la variable de grado académico, los resultados descriptivos de medias y desviación estándar se muestran en la Tabla 11, la cual permite señalar que la cultura que predomina en los tres grados académicos, es la cultura clan. Así también se da una mayor variabilidad de datos en el componente cultural clan y jerárquica. Los resultados gráficos obtenidos de las medias se muestran en la Figura 4.

Después de analizar el análisis descriptivo de medias y desviación estándar por componente se procede a realizar el análisis descriptivo por dimensión la cual se muestra en el Apéndice I. Las dimensiones que presentan mayor intensidad en la cultura clan es estilo gerencial, criterio para el éxito, y características dominantes.

Tabla 11

*Tabla descriptiva de medias y desviación estándar en función al grado académico*

Cultura	Grado Académico	Estadístico	
		Media	Desv. est.
Clan	Técnico	33.71	14.606
	Bachiller	29.56	11.816
	Magister	34.17	7.044
Adhocrática	Técnico	24.75	8.568
	Bachiller	22.73	9.371
	Magister	23.33	7.299
Mercado	Técnico	21.83	10.038
	Bachiller	22.36	11.253
	Magister	22.33	9.531
Jerárquica	Técnico	19.71	10.024
	Bachiller	25.35	15.340
	Magister	20.17	9.599

Posteriormente se analizó la normalidad de los datos, los cuales son representados bajo histogramas para cada componente cultural, estos se muestran en el Apéndice J, y el gráfico Q-Q el cual se muestra en el Apéndice K, ambos dan un indicativo de una distribución no normal, ya que en primer lugar los histogramas presentan sesgos hacia la derecha y en segundo lugar los valores de los gráficos Q-Q no se encuentran alineados en una misma recta; seguidamente se realizó la prueba de Shapiro- Wilk, esta prueba se presenta en la Tabla 12 e indica que para la variable grado académico los datos no son normales debido a que su nivel de significancia son menores a .05, por lo tanto se procederá a utilizar pruebas no paramétricas para la comprobación de la hipótesis.

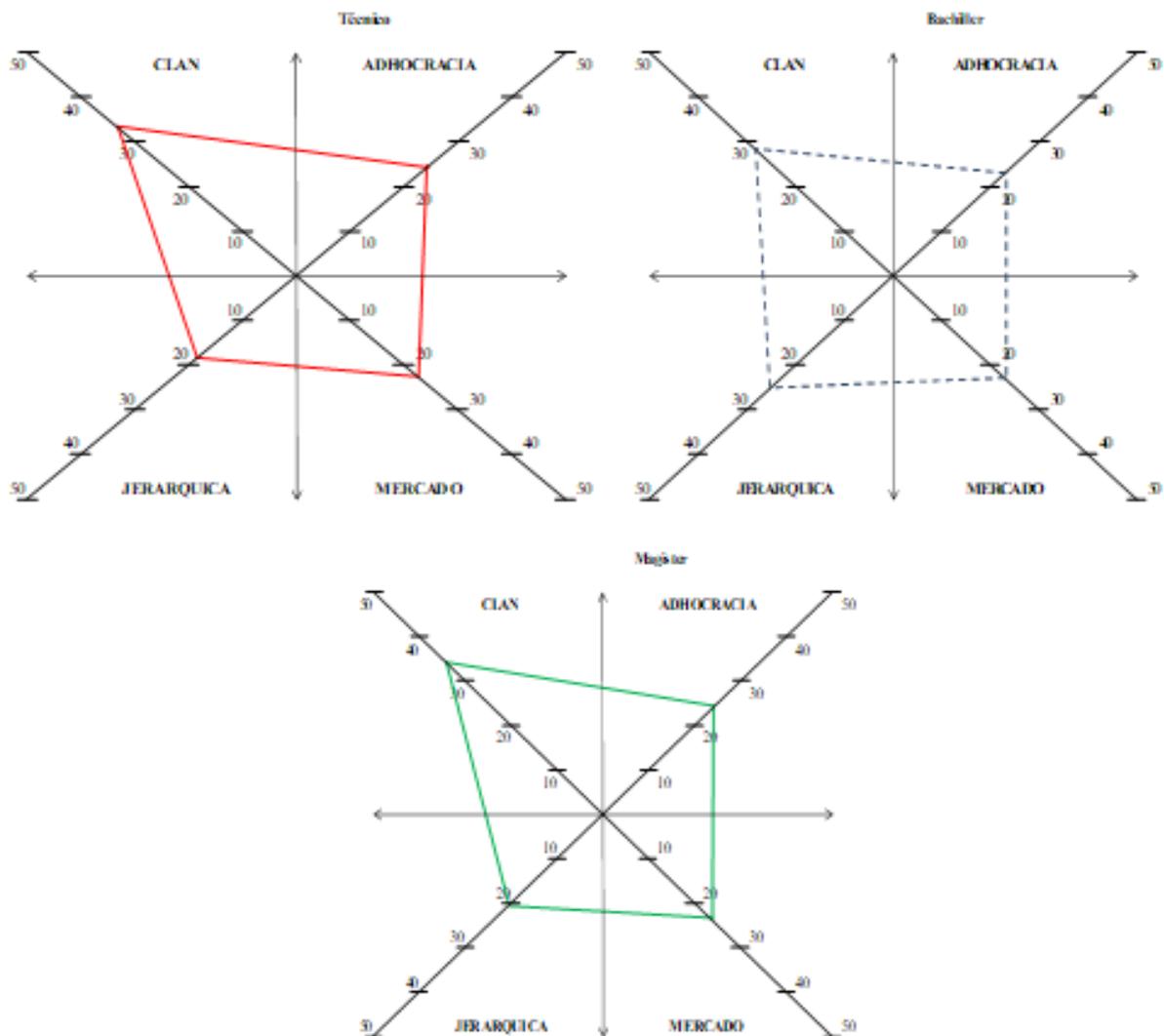


Figura 4. Percepción de la cultura de acuerdo al grado académico

El test de Levene presentado en la Tabla 13 indica que se acepta parcialmente homogeneidad de varianza en los datos ya que dos de los componentes culturales superan el .05.

Tabla 12

*Prueba de distribución normal en función al grado académico*

	Grado Académico	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Clan	Técnico	.225	24	.003	.922	24	.066
	Bachiller	.099	114	.008	.968	114	.008
	Magister	.255	24	.000	.874	24	.006
Adhocrática	Técnico	.109	24	.200*	.951	24	.280
	Bachiller	.141	114	.000	.947	114	.000
	Magister	.174	24	.059	.902	24	.023
Mercado	Técnico	.137	24	.200*	.936	24	.134
	Bachiller	.162	114	.000	.929	114	.000
	Magister	.138	24	.200*	.912	24	.040
Jerárquica	Técnico	.157	24	.130	.884	24	.010
	Bachiller	.163	114	.000	.918	114	.000
	Magister	.189	24	.027	.891	24	.014

\*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Tabla 13

*Prueba de homogeneidad de varianzas para la H2*

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.	Homogeneidad de varianzas
Clan	4.230	2	159	.016	No
Adhocrática	1.921	2	159	.150	Si
Mercado	.331	2	159	.719	No
Jerárquica	6.969	2	159	.001	Si

Por último, para validar la hipótesis de procedió a utilizar la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis; según los resultados que se muestran en la Tabla 14 los niveles de significancia

en la mayoría de los componentes culturales son mayores .05 por lo tanto se indica que no existen diferencias de percepción de cultura según el grado académico.

En la Tabla 15 se muestra la contratación de la segunda hipótesis.

Tabla 14

*Prueba no paramétrica – Kruskal Wallis*

Estadísticos de contraste <sup>a,b</sup>				
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Chi-cuadrado	4.735	.608	.070	2.921
G1	2	2	2	2
Sig. asintót.	.094	.738	.966	.232

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Grado académico

Tabla 15

*Contrastación de la H2*

Hipótesis nula (Ho)	Componente cultural					Total
	Hipótesis Alternativa (Ha)	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica	
No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre colaboradores de diferente género en la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.	Si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre colaboradores de diferente género en la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.	No se rechaza hipótesis nula				

#### *4.2.1.3. Análisis de la percepción de la cultura organizacional según la antigüedad laboral.*

H3: No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional por la antigüedad laboral entre los colaboradores en la IIEE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.

La tercera hipótesis se analizó en función a la variable antigüedad laboral, los resultados descriptivos de medias y desviación estándar se muestran en la Tabla 16, la cual permite señalar que las culturas que predominan en la variable antigüedad laboral son la cultura clan en los colaboradores que trabajan de 1 a 4 años y mayor a 15 años, y la cultura jerárquica en los colaboradores que trabajan de 5 a 9 años y de 10 a 14 años. Así también se da una mayor variabilidad de datos en el componente cultural mercado y jerárquico. Los resultados gráficos obtenidos de las medias se muestran en la Figura 5.

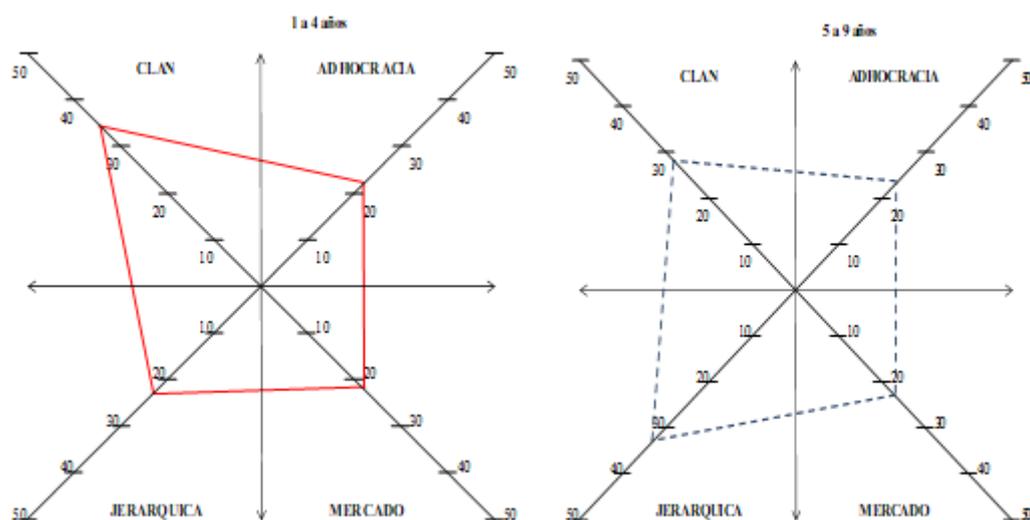
Después de analizar el análisis descriptivo de medias y desviación estándar por componente se procede a realizar el análisis descriptivo por dimensión la cual se muestra en el Apéndice L, las dimensiones que predominan son: criterios para el éxito en la cultura clan, características dominantes en la cultura jerárquica; y énfasis estratégico en ambas culturas.

Posteriormente se analizó la normalidad de los datos, los cuales son representados bajo histogramas para cada componente cultural, estos se muestran en el Apéndice M, y el gráfico Q-Q el cual se muestra en el Apéndice N, ambos dan un indicativo de una distribución no normal ya que en primer lugar los histogramas presentan sesgos hacia la derecha e izquierda, y en segundo lugar los valores de los gráficos Q-Q no se encuentran alineados en una misma recta; seguidamente se realizó la prueba de Shapiro- Wilk, esta prueba se muestra en la Tabla 17 e indica que para la variable antigüedad laboral los datos no son normales debido a que su nivel de significancia son menores a .05, por lo tanto se procederá a utilizar pruebas no paramétricas para la comprobación de la hipótesis.

Tabla 16

*Tabla descriptiva de medias y desviación estándar en función a la antigüedad laboral*

Cultura	Antigüedad Laboral	Estadístico	
		Media	Desv. est.
Clan	1 a 4 años	33.61	12.529
	5 a 9 años	22.50	11.726
	10 a 14 años	24.38	10.442
	más de 15 años	30.33	9.425
Adhocrática	1 a 4 años	21.65	8.550
	5 a 9 años	23.33	4.082
	10 a 14 años	21.42	10.508
	más de 15 años	26.50	8.543
Mercado	1 a 4 años	20.77	10.385
	5 a 9 años	22.00	4.000
	10 a 14 años	22.50	13.045
	más de 15 años	24.83	10.592
Jerárquica	1 a 4 años	23.96	13.353
	5 a 9 años	32.17	12.336
	10 a 14 años	31.71	19.736
	más de 15 años	18.33	9.382



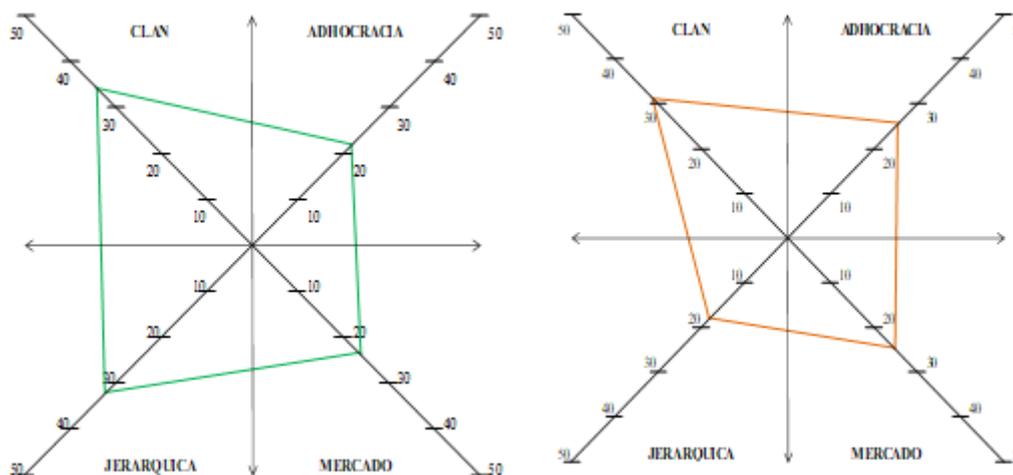


Figura 5. Percepción de la cultura de acuerdo a la antigüedad laboral

Tabla 17 Prueba de distribución normal en función a la antigüedad laboral

	Antigüedad Laboral	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Clan	1 a 4 años	.149	84	.000	.955	84	.005
	5 a 9 años	.405	6	.003	.684	6	.004
	10 a 14 años	.213	24	.006	.914	24	.043
	más de 15 años	.160	48	.004	.957	48	.079
Adhocrática	1 a 4 años	.145	84	.000	.929	84	.000
	5 a 9 años	.293	6	.117	.822	6	.091
	10 a 14 años	.195	24	.019	.923	24	.069
	más de 15 años	.117	48	.096	.952	48	.050
Mercado	1 a 4 años	.161	84	.000	.920	84	.000
	5 a 9 años	.273	6	.182	.820	6	.088
	10 a 14 años	.201	24	.013	.787	24	.000
	más de 15 años	.115	48	.133	.944	48	.024
Jerárquica	1 a 4 años	.141	84	.000	.926	84	.000
	5 a 9 años	.404	6	.003	.694	6	.005
	10 a 14 años	.165	24	.092	.883	24	.010
	más de 15 años	.188	48	.000	.928	48	.006

a. Corrección de la significación de Lilliefors

El test de Levene presentado en la Tabla 18 indica que si existe homogeneidad de varianza en los datos ya que dos de los componentes culturales superan el .05. Por lo tanto, los datos tienen homocedasticidad.

Tabla 18

*Prueba de homogeneidad de varianzas para la H3*

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.	Se acepta homogeneidad de varianza
Clan	1.139	3	158	.335	Si
Adhocrática	2.227	3	158	.087	Si
Mercado	1.326	3	158	.268	Si
Jerárquica	7.557	3	158	.000	No

Por último, para validar la hipótesis se procedió a utilizar la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis; según los resultados que se muestran en la Tabla 19 los niveles de significancia en la mayoría de los componentes culturales son menores a .05 por lo tanto se indica que si existen diferencias de percepción de cultura según la antigüedad laboral.

La contrastación de la hipótesis según la variable antigüedad laboral se muestra en la Tabla 20.

Tabla 19

*Prueba no paramétrica – Kruskal-Wallis*

	Estadísticos de contraste <sup>a,b</sup>			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Chi-cuadrado	12.217	8.783	4.443	12.916
Gl	3	3	3	3
Sig. asintót.	.007	.032	.217	.005

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Tiempo que viene trabajando en la organización

Tabla 20

*Contrastación de la H3*

		Componente cultural					
Hipótesis nula (Ho)	Hipótesis Alterna (Ha)	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica	Total	
No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre colaboradores de diferente género en la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.	Si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre colaboradores de diferente género en la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.	Se rechaza hipótesis nula	Se rechaza hipótesis nula	No se rechaza hipótesis nula	Se rechaza hipótesis nula	Se rechaza hipótesis nula	

**4.2.1.4. Análisis de la percepción de la cultura organizacional actual y deseada.**

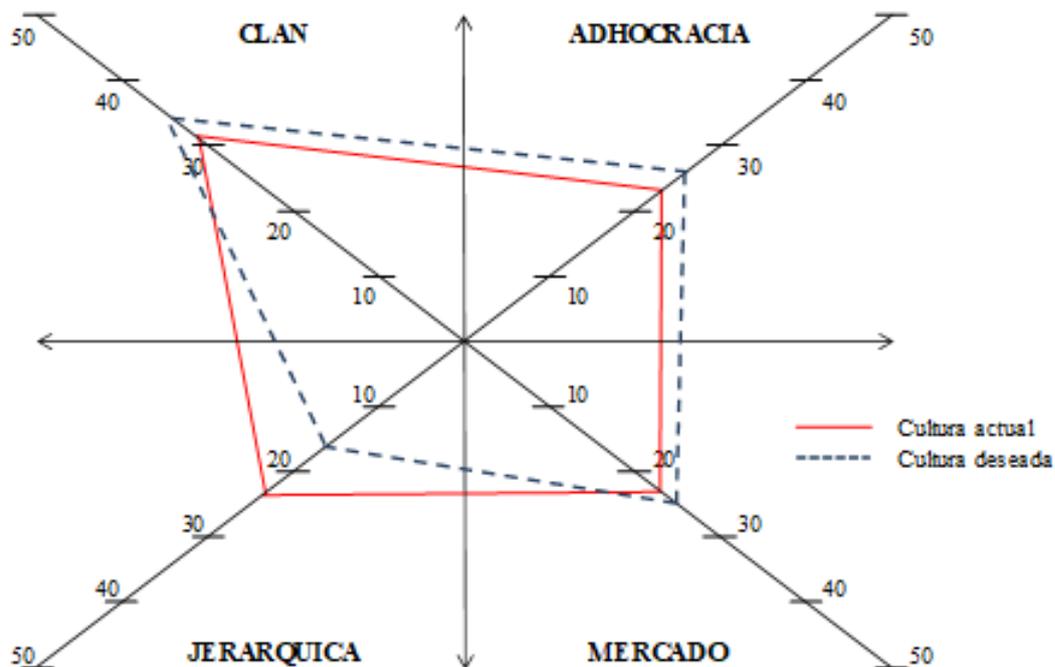
H4: No existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada en la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.

La cuarta hipótesis se analizó en función a la cultura actual y deseada, los resultados descriptivos de medias y desviación estándar se muestran en la Tabla 21, la cual permite señalar que en tanto en la cultura actual y deseada predomina el componente cultural clan, es necesario resaltar que para cultura deseado predomina con mayor intensidad; así también el componente cultura jerárquica predomina para la cultura actual, y adhocrática para la cultura deseada. Los resultados gráficos obtenidos de las medias se muestran en la Figura 6.

Tabla 21

*Tabla descriptiva de medias y desviación estándar*

		Medida	
		Media	Desviación estándar
Cultura actual	Clan	30.86	11.815
	Adhocrática	23.12	8.958
	Mercado	22.28	10.784
	Jerárquica	23.75	14.101
Cultura deseada	Clan	32.07	13.451
	Adhocrática	27.06	9.316
	Mercado	24.05	10.271
	Jerárquica	16.83	9.728



*Figura 6.* Percepción de la cultura de acuerdo a la cultura actual y deseada

Finalmente, se utilizó la prueba no paramétrica de Wilcoxon, para determinar las diferencias significativas entre la percepción de la cultura actual y deseada. Los resultados que se muestran en la Tabla 22 indican que los niveles de significancia en la mayoría de los

componentes culturales son menores a .05 por lo tanto si existen diferencias de percepción de cultura actual y deseada.

La contrastación de la hipótesis según la variable antigüedad laboral se muestra en la Tabla 23.

Tabla 22 Prueba de Wilcoxon

Estadísticos de contraste				
	Clan Deseado - Clan Actual	Adhocrática Deseado - Adhocrática Actual	Mercado Deseado - Mercado Actual	Jerárquica Deseado - Jerárquica Actual
Z	-,254b	-4,705b	-2,015b	-5,417c
Sig. asintót. (bilateral)	.799	.000	.044	.000

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos positivos

c. Basado en los rangos negativos

Tabla 23 Contrastación de la H4

Componente cultural						
Hipótesis nula (Ho)	Hipótesis Alternativa (Ha)	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica	Total
No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre colaboradores de diferente género en la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.	Si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre colaboradores de diferente género en la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.	No se rechaza hipótesis nula	Se rechaza hipótesis nula	Se rechaza hipótesis nula	Se rechaza hipótesis nula	Se rechaza hipótesis nula

#### 4.2.2. Discusión de Resultados

La investigación se desarrolló bajo variables independientes: (a) género, (b) grado académico, y (c) antigüedad laboral; y variables dependientes: (a) clan, (b) adhocrática, (c) mercado, y (d) jerárquica; en función a estas variables, como parte de la discusión de resultados se realizó un análisis comparativo y descriptivo de los resultados y los antecedentes utilizados en la investigación.

En relación a la primera hipótesis, está busca analizar la percepción de la cultura organizacional en función al género, se llega a la determinación de que la cultura que predomina con mayor intensidad es clan para ambos géneros, y los componentes que predominan son características dominantes y criterios para el éxito; por lo cual existe diferencias de percepción entre los colaboradores sobre las otras culturas. Realizando una comparación con el primer antecedente nacional planteado por Álvarez et al. (2017), se muestra que para la variable género en este estudio, también existe diferencias de percepción de los colaboradores, y predomina la cultura Mercado. Por el contrario, en el estudio de Vela et al. (2015), no se dan diferencias de percepción de los colaboradores en la cultura actual, por lo que no le dan relevancia a esta variable para formular estrategias que contribuyan al desempeño de la organización.

En relación a la segunda hipótesis, la cual busca analizar las diferencias de percepción de la cultura organizacional en función al grado académico, se llega a la determinación de que la cultura que predomina también es la del tipo Clan; pero para esta variable no es posible realizar una comparación con los antecedentes debido a que ninguno de ellos toma como análisis a la variable grado académico.

Por el contrario, para la tercera hipótesis, si es posible realizar una comparación de los resultados, ya que esta busca analizar las diferencias de percepción de los colaboradores en función a la antigüedad laboral. Para la investigación se determina que la cultura que predomina

es la de tipo Clan y Jerárquica, por lo tanto, se rechaza la hipótesis por existir diferencias de percepción entre sus colaboradores. En comparación con el estudio de Álvarez et al. (2017), para antigüedad laboral, existen diferencias de percepción de los colaboradores, y la cultura que predomina es la de tipo Mercado a consecuencia de que los trabajadores que tienen mayor tiempo trabajando perciben que la cultura que tiene mayor importancia es la de este tipo. Por el contrario, para Vela (2015), no existe diferencias de percepción de los colaboradores en la variable antigüedad laboral, por lo tanto, consideran que no influye en la cultura de la organización.

En relación a la cuarta hipótesis, se busca analizar las diferencias de percepción organizacional en función a la cultura actual y la deseada, en la investigación para ambas culturas predomina la cultura clan; pero con un mínimo de intensidad también predomina el tipo jerárquica para la cultura actual, y el tipo adhocrática para la cultura deseada; por lo tanto, si existe diferencias de percepción de los colaboradores en la organización. Para el estudio de Álvarez (2017), también existen diferencias de percepción entre la cultura actual y deseada en la organización, pero estas se orientan hacia el Tipo Mercado en la cultura actual, y al tipo Clan en la cultura deseada. Así también Vela et al. (2015), señala que en su estudio si existen diferencias de percepción en la cultura actual y deseada.

Las causas de las diferencias de percepción entre la investigación y los estudios tomados como antecedentes; pueden ser por el tipo de organización al cual se está investigando, ya que al ser empresas del sector agroexportación y micro financiero, las metas y objetivos son diferentes.

Adicionalmente, en relación a los antecedentes internacionales, Sánchez (2017), en su estudio, concuerda con el propósito de la investigación, la cual busca conocer las percepciones de los colaboradores para determinar una cultura y poder trabajar en ella, generando objetivos y estrategias para alcanzar el éxito de la organización. Sin embargo, en este estudio realizado

a instituciones educativas superiores, se determina que coexisten cuatro tipos de cultura; además, las instituciones públicas, pese a regirse a bases publicas dan mayor énfasis a la cultura Clan al igual que la investigación realizada, esto se puede dar a consecuencia de que este tipo de organizaciones están bajo un ambiente de trabajo amistoso, donde la gente comparte e intercambia cosas personales, y dan importancia a la cohesión y a la moral. A diferencia del anterior estudio, en la investigación desarrollada por Parra (2014) no se identifica ninguna cultura, pese a que el que tiene mayor relevancia es la de tipo jerárquica y mercado; por lo tanto, este estudio considera que se debe de considerar trabajar en los cuatro tipos de cultura y no solo enfocarse en una sola. Con relación a la investigación, se toma en cuenta que no es adecuado querer abarcar varias culturas, es importante enfocarse en una sola, en función a lo que la empresa quiere lograr para alcanzar ventajas competitivas y mejorar la gestión.

## Conclusiones

1. En relación al análisis de la percepción de la cultura organizacional según el género, se identificó que si existen diferencias en los colaboradores de la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro Huancayo, considerando en la investigación los cuatro componentes de la cultura organizacional: (a) clan, (b) adhocrática, (c) mercado y (d) jerárquica; según los resultados obtenidos el componente que predomina con mayor intensidad es la cultura clan, que se caracteriza por ser una organización, dominante y criterio para el éxito, donde los colaboradores se involucran y comprometen, trabajando como una familia. Asimismo, en la cultura jerárquica, se puede observar que su participación predomina en el liderazgo de la organización. Por otro lado, se aprecia que en la cultura de mercado se tiene el menor porcentaje de intensidad dentro de la organización educativa, por lo tanto, se busca concientizar a los colaboradores, que permita alinear sus percepciones culturales a fin de mejorar la gestión educativa.
2. En relación al análisis de la percepción de la cultura organizacional según el grado académico, se observa que no existen diferencias en los colaboradores de la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro Huancayo, en cuanto a los componentes de la cultura organizacional, ya que en los tres grados académicos (Técnico, Bachiller y Magister), se aprecia que la cultura clan predomina con mayor intensidad, el estilo gerencial, criterio para el éxito y características dominantes, es decir los colaboradores de la organización se mantiene unidos, por la lealtad, la tradición y alto compromiso, bajo el lineamiento de la Jornada Escolar Completa (JEC).
3. En relación al análisis de la percepción de la cultura organizacional según la antigüedad laboral, se observa que si existen diferencias en los colaboradores de la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro Huancayo, teniendo como resultado, que para el criterio del éxito de la cultura organizacional, se ve reflejado de 1 a 4 años y mayor a 15

años predominando con mayor intensidad la cultura clan y de 5 a 9 años y de 10 a 14 años, se aprecia que las características dominantes se da en la cultura jerárquica y por consiguiente estratégicamente ambas culturas se relacionan entre sí. Así también se da una menor intensidad en el componente de la cultura mercado. Por tanto, se desarrolla la organización educativa en un ambiente laboral formalizado y estructurado, evidenciándose por parte de los colaboradores con mayor antigüedad de la institución educativa, al mismo tiempo se debe generar una transformación en la gestión educativa para lograr una organización con igualdad de oportunidades entre los directivos y los colaboradores.

4. En relación al análisis de la percepción de la cultura organizacional actual y deseada, se observa que si existen diferencias en los colaboradores de la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro Huancayo, se observa que la cultura actual predomina la cultura clan y jerárquica, en cuanto a la cultura deseada predominan con mayor intensidad la cultura clan y la cultura adhocrática, tomando en consideración los resultados mencionados en la investigación, se aprecia que en la organización actual, los colaboradores de la institución educativa poseen una cultura organizacional de forma unida, trabajo en equipo, al mismo tiempo existe una organización estructurada a base de reglas y políticas. Por otro lado, se visiona por parte de algunos colaboradores que la organización deseada que exista un trabajo colaborativo, dinámico, emprendedor y creativo, con el fin de conseguir cambiar su ciclo de vida para comprometerse con la organización que incluyan alcanzar los objetivos del programa Jornada Escolar Competa (JEC).

### Recomendaciones

1. Fortalecer la convivencia inclusiva, acogedora y colaborativa, a fin de lograr una adecuada percepción de la cultura organizacional entre colaboradores de diferente género (masculino y femenino) de la I.I.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro Huancayo.
2. Para que funcione la organización se debe trabajar en equipo, bajo un ambiente agradable, donde los colaboradores se involucran y comprometen, trabajando como una gran familia ya que están unidos por la lealtad, tradición, y alto compromiso (Cameron y Quinn 2006).
3. Fortalecer el reconocimiento de la participación de todos los colaboradores en el proceso de gestión educativa, contemplarlos no como elementos pasivos que deben ser administrados o “manejados”, sino como personas, individualidades autónomas con voluntad y poder de acción. Bajo esta perspectiva, su compromiso, convicción y cooperación son importantes para que los procesos de la gestión se realicen. Taller de Inducción JEC MINEDU – 2014.
4. Mejorar la gestión educativa entre los colaboradores de la antigüedad laboral que trabajan de 1 a 4 años y mayor a 15 años, así mismo los colaboradores que trabajan de 5 a 9 años y de 10 a 14 años, a fin de generar la igualdad de oportunidades. Puesto que, al desarrollarse en un ambiente laboral formalizado y estructurado, los colaboradores serán direccionados por procedimientos, reglas y políticas; y donde los líderes son considerados como coordinadores y organizadores, para generar ventajas competitivas en la institución educativa. (Cameron y Quinn, 2006).
5. Buscar consenso, para desarrollar planes estratégicos para un dialogo reflexivo dando la importancia a la percepción de la cultura organizacional actual frente a la deseada de los colaboradores de la I.I.EE Almirante Miguel Grau del distrito de Chupuro.
6. En tal sentido, es posible controlar el ambiente de trabajo, a través de trabajo en equipo, desarrollo del personal, valorar al colaborador considerándolo como socio, además tiene

como principal gestión capacitar a los colaboradores para mejorar su participación, compromiso y lealtad. Fomentado la capacidad de adaptación, flexibilidad y creatividad; la dirección debe ser innovadora. (Cameron y Quinn, 2006).

### Sugerencias

1. Se sugiere realizar nuevas investigaciones como: liderazgo y clima institucional, que contribuyan a mejorar la cultura organizacional de la II.EE Almirante Miguel Grau distrito del Chupuro Huancayo, puesto que, existen rotación laboral en los colaboradores, debido a los cambios políticos educativos del estado, para hallar y minimizar puntos críticos.
2. Se sugiere promover acciones que permitan el acompañamiento permanente e integral al colaborador, nivelación y fortalecimiento de aprendizajes en la gestión de procesos educativos y el fortalecimiento vinculado al estudiante–docente–familia, a fin de prevenir el fracaso y deserción escolar de la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito del Chupuro Huancayo.
3. Se sugiere hacer una investigación orientada a los estudiantes, para conocer el nivel de aprendizaje impartidas por los colaboradores a través de la percepción cultura organización de la II.EE Almirante Miguel Grau del distrito del Chupuro Huancayo.
4. Se sugiere la participación e intervención de Psicólogos especialistas en laboral, ocupacional y organizacional, para fortalecer las interrelaciones entre los colaboradores de la II. EE. Almirante Miguel Grau del distrito del Chupuro Huancayo.

## Referencias

- Álvarez, M., Aylas, F., Villafana, L. & Villafuerte, L. (2017). Cultura empresarial en una muestra del sector agroindustrial en Arequipa, Ica y La Libertad. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8433>.
- Bernal (2010). Metodología de la Investigación – Ejemplos de justificación teórica y práctica; URL del artículo: <https://www.soloejemplos.com/ejemplos-de-justificacion-teorica-practica-y-metodologica>.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). Diagnosticando y cambiando la cultura organizacional [Traducido al español de Diagnosing and changing organizational culture]. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chávez, J. & Ibarra, J. (2016), Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *Telos*, 18 (1), 138-158. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99344833009.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. 17a ed. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H. & López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21229786009>
- Fidias G. Arias (2012). El proyecto de Investigación - Introducción a la metodología científica. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- García, M., Hernández, R., Vargas, B. & Cuevas, H. (2012), Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. *Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya*, 2, 9-29. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/282353614>.

- Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, L. (2010). Metodología de la Investigación. 5a ed. México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Jornada escolar completa. (14 de diciembre de 2014). Objetivos. Recuperado de <http://jec.perueduca.pe/?p=1>
- Malhotra, N. (2008). Investigación de Mercados. 5a ed. México: Pearson Educación S.A. de C.V.
- Martinic, S. (2018). La cultura organizacional en la escuela. Recuperado de <http://www.colegioelsalvador.cl/?p=1614>
- Moreno, M. (1993). Introducción a la metodología de la investigación. México: Editorial Progreso, S.A. de C.V.
- Ministerio de Educación – MINEDU (2014). Jornada Escolar Completa -Taller de Inducción (JEC) [https://RM\\_N\\_451-2014 MINEDU\\_Crea\\_modelo\\_JEC\\_opt.pdf](https://RM_N_451-2014 MINEDU_Crea_modelo_JEC_opt.pdf)
- Niño de Guzmán, J. (2015). La cultura organizacional en el contexto de la globalización. Apuntes Universitarios. Revista de Investigación, V (2), 19-40. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467646280002>.
- Ñaupas, H.; Mejía, E.; Novoa, E. & Villagómez, A (2014). Metodología de la Investigación Cuantitativa - Cualitativa y redacción de la Tesis (pp.183-185) Bogotá: Ediciones de la Universidad.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, (2016). Avanzando hacia una mejor educación para Perú. Recuperado de <https://www.oecd.org/dev/Avanzando-hacia-una-mejor-educacion-en-Peru.pdf>
- Parra, S. (2014). Características predominantes de la cultura organizacional de la fuerza de ventas de la Empresa Susuerte S.A. en el Municipio de Manizales. Colombia. (Tesis de la Universidad de Manizales). Recuperado de <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/handle/6789/1289>

- Pidgeon (2010,22 Julio), Estudio sobre las Percepciones y la Educación Ambiental. Revista Interinstitucional de investigación Educativa. (229), p. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/311/31121072004/>
- Robbins (2013, 25 enero) – Difusión de una experiencia pro ambiental. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. Recuperado de <http://ride.org.mx/111/index.php/RIDESECUNDARIO/article/viewFile/493/484>
- Salazar, A (2008). Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano. (Tesis de la Universidad Católica Andrés Bello). Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>.
- Sánchez H. & Reyes C., (2009) Metodología y Diseños de la Investigación Científica. Lima. Perú: Editorial Visión Universitaria.
- Sánchez, M. (2017). Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en instituciones de educación superior del sur de Sonora. Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo, 8(1), 61-71. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449852109006>
- Tamayo, M. (2003). El proceso de la investigación científica. 4a ed. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Vela, J., Dávila, L. & Sanandres, V. (2015). Percepción de la Cultura Organizacional en Empresas del Sector Microfinanciero en la Región Lambayeque. (Tesis de maestría)

## Apéndice A

### Matriz De Operacionalización

Variables	Componentes	Indicadores	Unidad de Medida	Medida	Instrumento
Clan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características dominantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	100 puntos	Escala	Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional [OCAI] Cuestionario
Adhocrática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo en la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> <li>• Creatividad</li> </ul>		Escala	
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo gerencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividad</li> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Productividad</li> </ul>		Escala	
Jerárquica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unión en la organización</li> <li>• Énfasis estratégico</li> <li>• Criterio para el éxito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos</li> <li>• Reglas</li> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Políticas</li> </ul>		Escala	
Género	-	Características físicas	Masculino Femenino	Nomina 1	Cuestionario
Grado académico	-	Nivel de educación	Técnico Bachiller Magister	Nomina 1	
Antigüedad laboral	-	Años de trabajo en la institución	1 a 4 años 5 a 9 años 10 a 14 años más de 15 años	Nomina 1	

## Apéndice B

### Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional

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

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

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

Importante

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

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

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

Lógicamente a mayor frecuencia usted le asignará mayor puntaje.

Por ejemplo, podría quedar así:

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

		O así:	
		Actual	
<b>.A</b>	<b>Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que ...</b>	0	} Tienen que sumar 100
<b>.B</b>	<b>Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus ...</b>	75	
<b>.C</b>	<b>Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que ...</b>	0	
<b>.D</b>	<b>Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente ...</b>	25	
		100	

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

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

Recuerde considerar cómo es la realidad "Actual" y no en cómo usted quisiera que fuera.

Luego siga las instrucciones del encuestador.

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

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

Califique a su empresa en su estado actual "Ahora" que está en la columna de color gris.

Recuerde que tiene repartir 100 puntos entre las cuatro afirmaciones.

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

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

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

Total	100	100
-------	-----	-----

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

4	Unión en la organización	Actual	Deseada
A	Lo que une a mi organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.		
B	Lo que une a mi organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar siempre en lo más avanzado, en la cresta de la ola.		
C	Lo que une a mi organización es el énfasis en el cumplimiento y logro de las metas.		
D	Lo que une a mi organización son las políticas y reglas formales. En ese sentido mantener una organización que trabaja sin sorpresas es importante.		
Total		100	100

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

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

Género  M  F

Edad \_\_\_\_\_

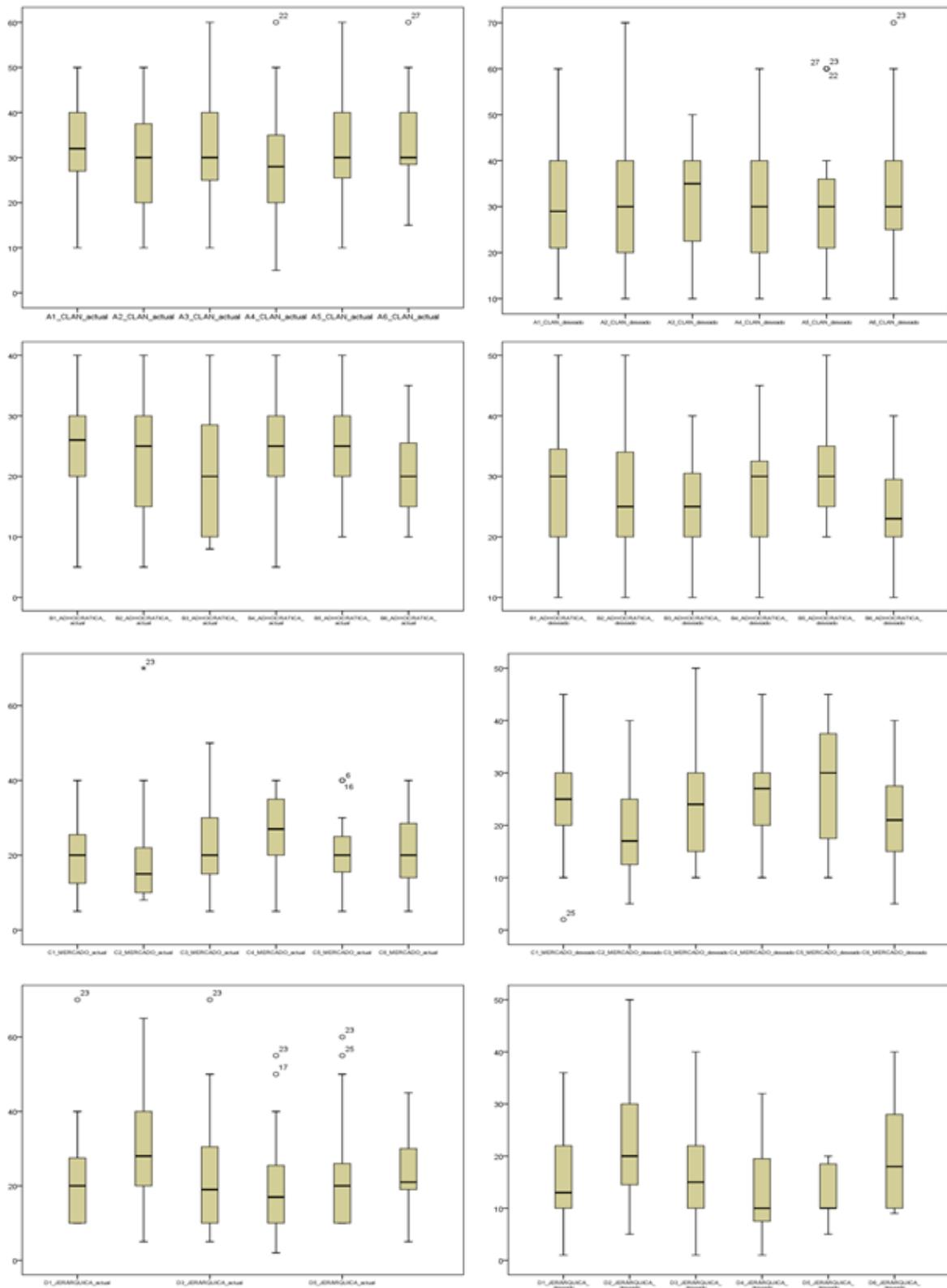
Años de servicio en la institución  1 a 4 años  5 a 9 años  10 a 14 años  Más de 15 años

Grado académico actual  Sin Grado  Técnico  Bachiller  Magister  Doctor

¿Tiene personal bajo su mando?  Sí  No

## Apéndice C

### Diagrama de cajas y bigotes



## Apéndice D

	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	.275	.286	.259	.334	.236	-.302	-.184	-.214	-.102	-.109	-.218	-.281	-.413	-.177	-.230	-.409	-.365	-.400	.237	.035	-.010	.035	.322
A2_actual	.275	1.000	.274	.362	.410	.224	.201	.235	.226	.213	.114	.076	-.054	-.459	-.115	-.238	-.071	-.203	-.332	-.514	-.243	-.293	-.381	-.066
A3_actual	.286	.274	1.000	.769	.560	.590	.318	-.107	-.085	.154	-.143	-.047	-.179	-.368	-.197	-.382	.053	-.316	-.329	.157	-.540	-.519	-.431	-.220
A4_actual	.259	.362	.769	1.000	.539	.418	.352	-.008	-.119	-.094	-.008	-.063	-.044	-.226	.138	-.486	-.009	-.204	-.436	-.083	-.588	-.496	-.457	-.156
A5_actual	.334	.410	.560	.539	1.000	.558	.189	-.147	.102	.075	-.080	-.217	-.272	-.372	-.200	-.099	-.360	-.250	-.204	.081	-.322	-.456	-.591	-.130
A6_actual	.236	.224	.590	.418	.558	1.000	-.123	-.098	-.158	.118	-.153	-.369	-.142	-.118	-.190	.067	-.240	-.556	.002	-.015	-.207	-.489	-.239	-.132
B1_actual	-.302	.201	.318	.352	.189	-.123	1.000	.332	.222	.280	.424	.207	-.081	-.281	.118	-.264	.207	.146	-.403	-.116	-.436	-.310	-.555	-.191
B2_actual	-.184	.235	-.107	-.008	-.147	-.098	.332	1.000	.327	.383	.544	.261	.531	-.221	.558	.409	.269	.099	-.498	-.581	-.494	-.510	-.376	-.206
B3_actual	-.214	.226	-.085	-.119	.102	-.158	.222	.327	1.000	.439	.236	.040	.224	-.293	-.068	.178	.125	.244	-.155	-.122	-.444	-.292	-.312	-.133
B4_actual	-.102	.213	.154	-.094	.075	.118	.280	.383	.439	1.000	.469	-.037	.140	-.531	.099	.059	-.028	.242	-.226	.048	-.424	-.588	-.335	-.352
B5_actual	-.109	.114	-.143	-.008	-.080	-.153	.424	.544	.236	.469	1.000	.176	.227	-.040	.491	.029	-.061	.118	-.391	-.370	-.370	-.309	-.506	-.107
B6_actual	-.218	.076	-.047	-.063	-.217	-.369	.207	.261	.040	-.037	.176	1.000	-.060	.197	-.002	-.162	.088	.009	.080	-.369	.014	.188	.025	-.398
C1_actual	-.281	-.054	-.179	-.044	-.272	-.142	-.081	.531	.224	.140	.227	-.060	1.000	-.021	.568	.423	.529	.022	-.484	-.252	-.392	-.335	-.238	.166
C2_actual	-.413	-.459	-.368	-.226	-.372	-.118	-.281	-.221	-.293	-.531	-.040	.197	-.021	1.000	.074	.166	.068	-.024	.563	-.339	.377	.423	.305	-.005
C3_actual	-.177	-.115	-.197	.138	-.200	-.190	.118	.558	-.068	.099	.491	-.002	.568	.074	1.000	.292	.323	.322	-.379	-.300	-.519	-.381	-.331	-.153
C4_actual	-.230	-.238	-.382	-.486	-.099	.067	-.264	.409	.178	.059	.029	-.162	.423	.166	.292	1.000	.282	.141	.053	-.195	-.026	-.283	-.109	-.097
C5_actual	-.409	-.071	.053	-.009	-.360	-.240	.207	.269	.125	-.028	-.061	.088	.529	.068	.323	.282	1.000	.216	-.218	-.159	-.333	-.164	-.281	-.057
C6_actual	-.365	-.203	-.316	-.204	-.250	-.556	.146	.099	.244	.242	.118	.009	.022	-.024	.322	.141	.216	1.000	.183	.114	-.131	-.067	.008	-.522
D1_actual	-.400	-.332	-.329	-.436	-.204	.002	-.403	-.498	-.155	-.226	-.391	.080	-.484	.563	-.379	.053	-.218	.183	1.000	.082	.589	.492	.555	-.261
D2_actual	.237	-.514	.157	-.083	.081	-.015	-.116	-.581	-.122	.048	-.370	-.369	-.252	-.339	-.300	-.195	-.159	.114	.082	1.000	.164	.174	.257	.173
D3_actual	.035	-.243	-.540	-.588	-.322	-.207	-.436	-.494	-.444	-.424	-.370	.014	-.392	.377	-.519	-.026	-.333	-.131	.589	.164	1.000	.805	.717	.341
D4_actual	-.010	-.293	-.519	-.496	-.456	-.489	-.310	-.510	-.292	-.588	-.309	.188	-.335	.423	-.381	-.283	-.164	-.067	.492	.174	.805	1.000	.689	.425
D5_actual	.035	-.381	-.431	-.457	-.591	-.239	-.555	-.376	-.312	-.335	-.506	.025	-.238	.305	-.331	-.109	-.281	.008	.555	.257	.717	.689	1.000	.214
D6_actual	.322	-.066	-.220	-.156	-.130	-.132	-.191	-.206	-.133	-.352	-.107	-.398	.166	-.005	-.153	-.097	-.057	-.522	-.261	.173	.341	.425	.214	1.000

a. Determinante = ,000

b. Esta matriz no es definida positiva.

## Apéndice E

### Matriz de coeficiente de correlación de Spearman

		A1_actual	A2_actual	A3_actual	A4_actual	A5_actual	A6_actual
A1_actual	Coeficiente de correlación	1.000	.235	.280	.226	.377	.309
	Sig. (bilateral)		.237	.158	.258	.053	.117
	N	27	27	27	27	27	27
A2_actual	Coeficiente de correlación	.235	1.000	.304	.317	,440*	.253
	Sig. (bilateral)	.237		.123	.107	.022	.203
	N	27	27	27	27	27	27
A3_actual	Coeficiente de correlación	.280	.304	1.000	,676**	,459*	,495**
	Sig. (bilateral)	.158	.123		.000	.016	.009
	N	27	27	27	27	27	27
A4_actual	Coeficiente de correlación	.226	.317	,676**	1.000	.329	.233
	Sig. (bilateral)	.258	.107	.000		.094	.242
	N	27	27	27	27	27	27
A5_actual	Coeficiente de correlación	.377	,440*	,459*	.329	1.000	,515**
	Sig. (bilateral)	.053	.022	.016	.094		.006
	N	27	27	27	27	27	27
A6_actual	Coeficiente de correlación	.309	.253	,495**	.233	,515**	1.000
	Sig. (bilateral)	.117	.203	.009	.242	.006	
	N	27	27	27	27	27	27

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

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

		B1_actual	B2_actual	B3_actual	B4_actual	B5_actual	B6_actual
B1_actual	Coeficiente de correlación	1.000	,445*	.270	.297	,388*	.171
	Sig. (bilateral)		.020	.173	.133	.045	.393
	N	27	27	27	27	27	27
B2_actual	Coeficiente de correlación	,445*	1.000	.302	.272	,458*	.265
	Sig. (bilateral)	.020		.125	.169	.016	.182
	N	27	27	27	27	27	27
B3_actual	Coeficiente de correlación	.270	.302	1.000	.350	.228	.080
	Sig. (bilateral)	.173	.125		.074	.254	.692
	N	27	27	27	27	27	27
B4_actual	Coeficiente de correlación	.297	.272	.350	1.000	.362	-.006
	Sig. (bilateral)	.133	.169	.074		.063	.975
	N	27	27	27	27	27	27
B5_actual	Coeficiente de correlación	,388*	,458*	.228	.362	1.000	.179
	Sig. (bilateral)	.045	.016	.254	.063		.371
	N	27	27	27	27	27	27
B6_actual	Coeficiente de correlación	.171	.265	.080	-.006	.179	1.000
	Sig. (bilateral)	.393	.182	.692	.975	.371	
	N	27	27	27	27	27	27

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

		C1_actual	C2_actual	C3_actual	C4_actual	C5_actual	C6_actual
C1_actual	Coefficiente de correlación	1.000	.099	,591**	.359	,519**	.117
	Sig. (bilateral)		.622	.001	.066	.006	.561
	N	27	27	27	27	27	27
C2_actual	Coefficiente de correlación	.099	1.000	.241	.086	.202	.046
	Sig. (bilateral)	.622		.225	.669	.311	.818
	N	27	27	27	27	27	27
C3_actual	Coefficiente de correlación	,591**	.241	1.000	.242	.366	.351
	Sig. (bilateral)	.001	.225		.225	.061	.073
	N	27	27	27	27	27	27
C4_actual	Coefficiente de correlación	.359	.086	.242	1.000	.275	.068
	Sig. (bilateral)	.066	.669	.225		.165	.735
	N	27	27	27	27	27	27
C5_actual	Coefficiente de correlación	,519**	.202	.366	.275	1.000	.180
	Sig. (bilateral)	.006	.311	.061	.165		.368
	N	27	27	27	27	27	27
C6_actual	Coefficiente de correlación	.117	.046	.351	.068	.180	1.000
	Sig. (bilateral)	.561	.818	.073	.735	.368	
	N	27	27	27	27	27	27

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

		D1_actual	D2_actual	D3_actual	D4_actual	D5_actual	D6_actual
D1_actual	Coefficiente de correlación	1.000	.343	,455*	.362	,394*	-.272
	Sig. (bilateral)		.080	.017	.064	.042	.170
	N	27	27	27	27	27	27
D2_actual	Coefficiente de correlación	.343	1.000	.153	.186	.354	.082
	Sig. (bilateral)	.080		.446	.354	.070	.686
	N	27	27	27	27	27	27
D3_actual	Coefficiente de correlación	,455*	.153	1.000	,737**	,600**	.336
	Sig. (bilateral)	.017	.446		.000	.001	.087
	N	27	27	27	27	27	27
D4_actual	Coefficiente de correlación	.362	.186	,737**	1.000	,595**	.379
	Sig. (bilateral)	.064	.354	.000		.001	.051
	N	27	27	27	27	27	27
D5_actual	Coefficiente de correlación	,394*	.354	,600**	,595**	1.000	.243
	Sig. (bilateral)	.042	.070	.001	.001		.223
	N	27	27	27	27	27	27
D6_actual	Coefficiente de correlación	-.272	.082	.336	.379	.243	1.000
	Sig. (bilateral)	.170	.686	.087	.051	.223	
	N	27	27	27	27	27	27

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

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

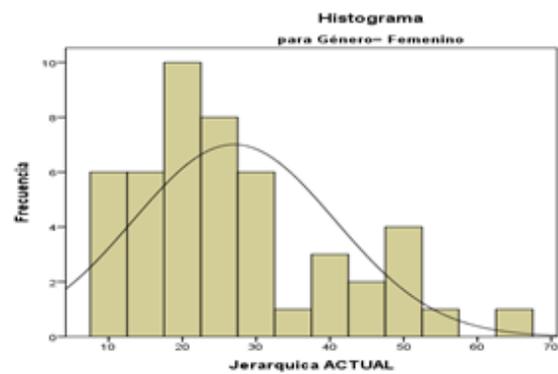
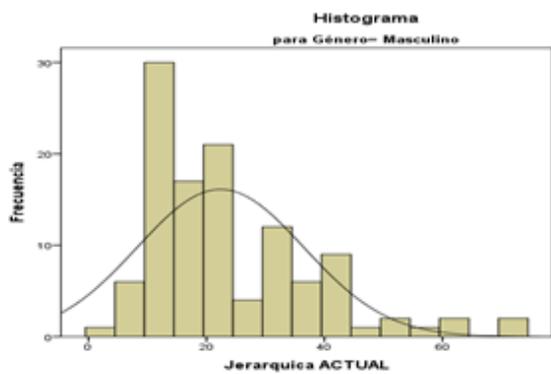
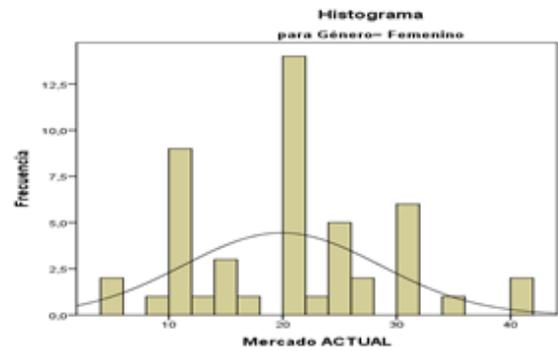
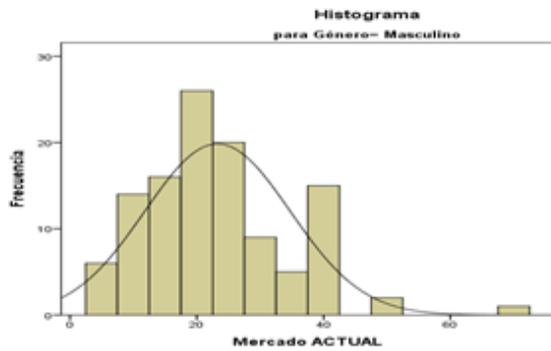
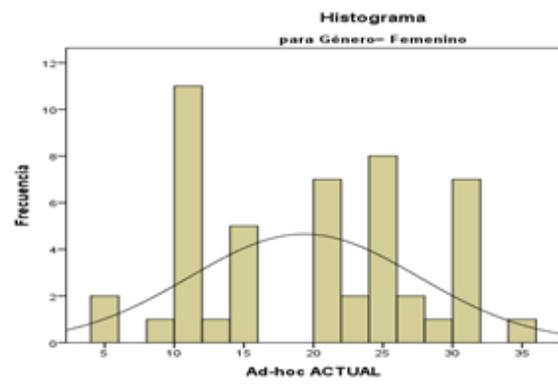
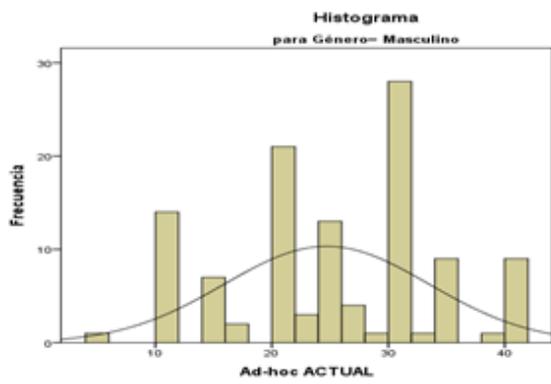
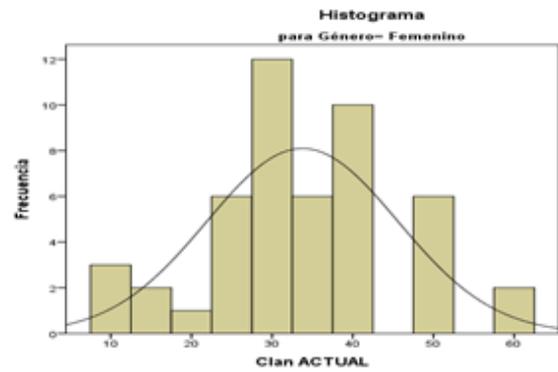
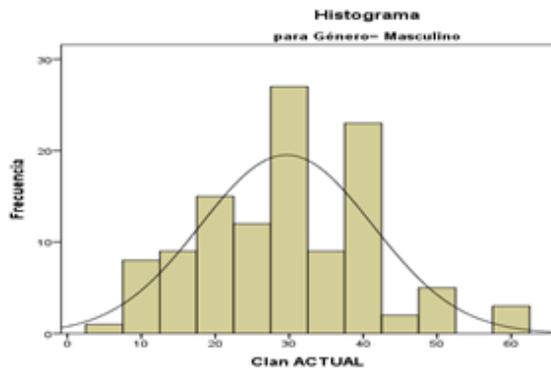
## Apéndice F

**Tabla descriptiva de medias y desviación estándar en función al género por dimensión**

Dimensión de la cultura	Género	Medida	Cultura actual			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	Masculino	Media	29.95	27.42	20.84	21.79
		Desviación típica	10.706	8.585	10.879	14.876
	Femenino	Media	38.38	21.38	19.25	21.00
		Desviación típica	8.847	9.970	8.120	6.824
Liderazgo en la organización	Masculino	Media	26.89	25.21	21.47	26.42
		Desviación típica	12.556	8.230	14.187	13.886
	Femenino	Media	29.38	19.00	14.75	36.88
		Desviación típica	9.039	9.681	4.979	17.100
Estilo gerencial	Masculino	Media	31.32	21.53	26.11	21.05
		Desviación típica	12.636	9.969	12.644	16.751
	Femenino	Media	31.25	20.00	19.63	29.13
		Desviación típica	11.573	7.728	7.909	16.181
Unión en la organización	Masculino	Media	26.68	26.21	26.79	20.32
		Desviación típica	11.081	8.960	9.903	14.511
	Femenino	Media	30.00	20.88	27.13	22.00
		Desviación típica	15.119	7.259	8.391	12.840
Énfasis estratégico	Masculino	Media	29.58	26.79	22.05	21.58
		Desviación típica	9.907	8.613	9.282	14.500
	Femenino	Media	38.25	20.75	15.75	25.25
		Desviación típica	15.908	7.942	6.777	14.160
Criterio para el éxito	Masculino	Media	32.37	21.89	22.37	23.37
		Desviación típica	11.196	7.325	11.300	10.334
	Femenino	Media	35.25	15.25	21.75	27.75
		Desviación típica	8.276	7.166	11.042	9.867

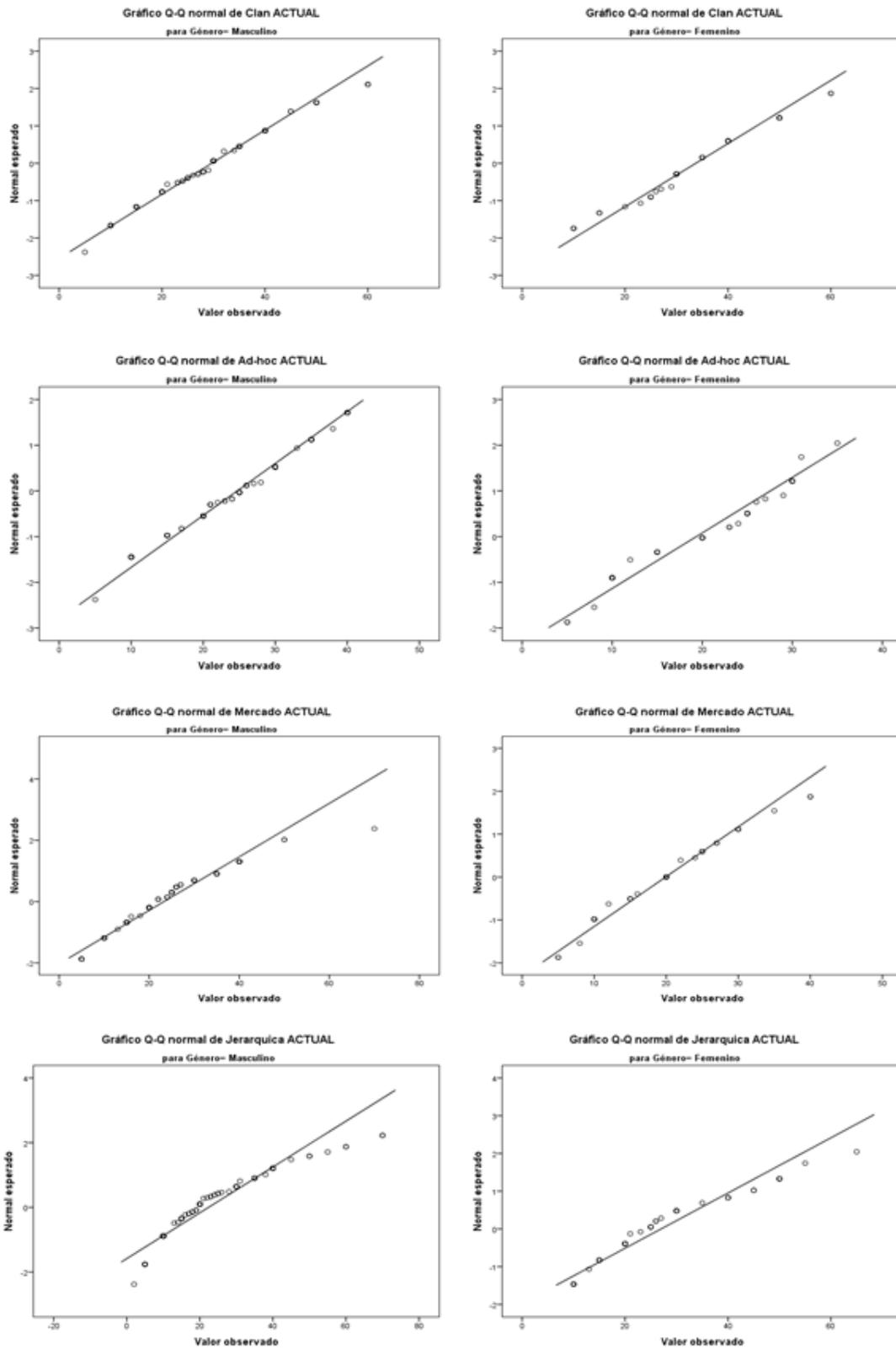
### Apéndice G

#### Distribución de frecuencias para la percepción de la cultura según género



## Apéndice H

### Distribución normal para la percepción de la cultura según género



## Apéndice I

**Tabla descriptiva de medias y desviación típica en función al grado académico por dimensión**

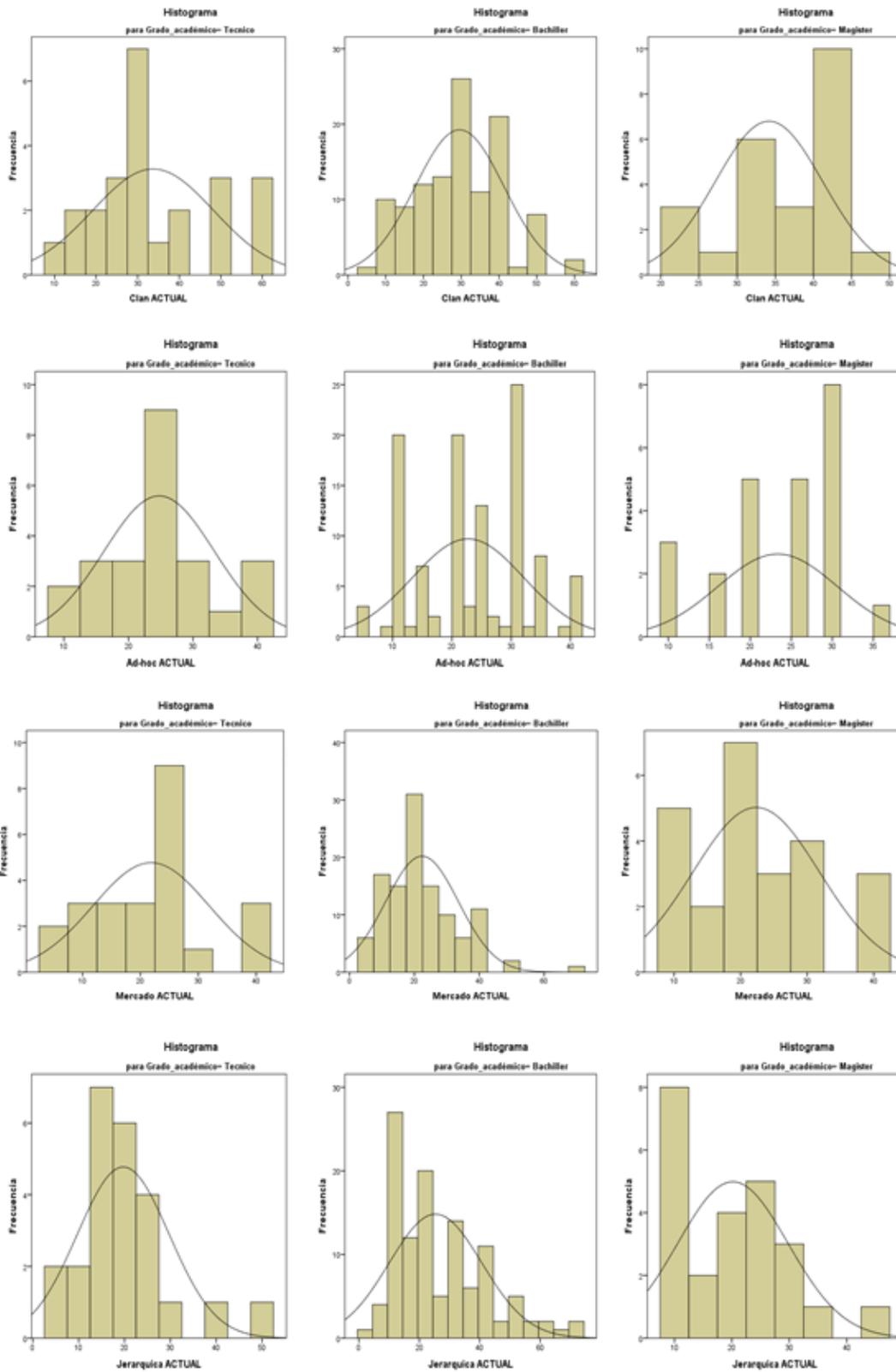
Dimensión de la cultura	Grado Académico	Medida	Cultura actual			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	Técnico	Media	29.25	29.50	14.00	27.25
		Desviación típica	8.302	7.594	8.981	8.770
	Bachiller	Media	33.00	25.16	20.26	21.58
		Desviación típica	11.446	9.743	9.666	14.300
	Magister	Media	33.00	24.00	27.25	15.75
		Desviación típica	11.518	9.522	10.500	6.752
Liderazgo en la organización	Técnico	Media	27.25	22.00	19.25	31.50
		Desviación típica	13.301	6.272	8.098	13.000
	Bachiller	Media	26.16	23.58	21.26	29.00
		Desviación típica	11.913	9.709	13.952	16.921
	Magister	Media	35.00	23.75	11.25	30.00
		Desviación típica	5.774	9.465	2.500	12.247
Estilo gerencial	Técnico	Media	38.75	21.00	25.25	15.00
		Desviación típica	20.156	14.283	4.113	4.082
	Bachiller	Media	28.16	19.74	25.11	27.00
		Desviación típica	10.388	8.608	13.424	18.619
	Magister	Media	38.75	27.50	18.75	15.00
		Desviación típica	2.500	5.000	6.292	7.071
Técnico	Media	33.25	30.25	21.25	15.25	

Unión en la organización		Desviación	15.130	6.850	4.787	7.320	
		típica					
	Bachiller	Media	26.26	23.11	27.42	23.21	
		Desviación	12.692	9.231	10.052	15.422	
	Magister	Media	28.75	26.25	30.00	15.00	
		Desviación	6.292	6.292	8.165	7.071	
Énfasis estratégico	Técnico	Media	32.00	26.75	24.00	17.25	
		Desviación	12.754	6.238	12.543	2.630	
	Bachiller	Media	31.58	25.68	17.58	25.16	
		Desviación	13.611	9.701	7.167	16.115	
	Magister	Media	35.00	20.00	28.75	16.25	
		Desviación	5.774	4.082	8.539	7.500	
	Criterio para el éxito	Técnico	Media	36.75	22.75	27.25	13.25
			Desviación	15.564	6.602	16.641	7.676
		Bachiller	Media	32.21	19.63	22.00	26.16
			Desviación	9.964	8.180	10.703	10.232
		Magister	Media	34.50	18.50	18.00	29.00
			Desviación	8.021	8.103	5.416	2.000
		típica					

---

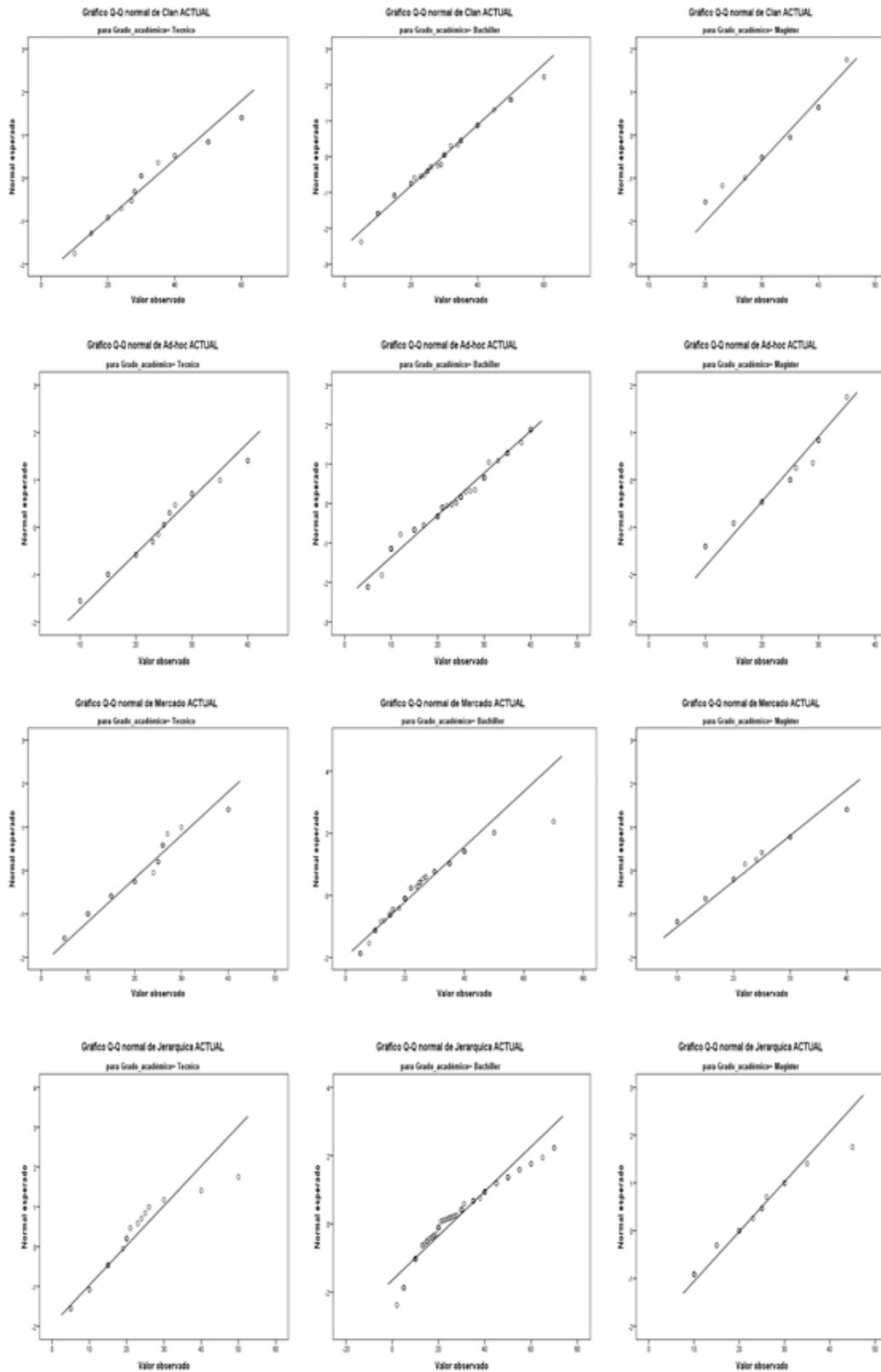
## Apéndice J

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



## Apéndice K

### Distribución normal para la percepción de la cultura según grado académico



## Apéndice L

**Tabla descriptiva de medias y desviación típica en función a la antigüedad laboral por dimensión**

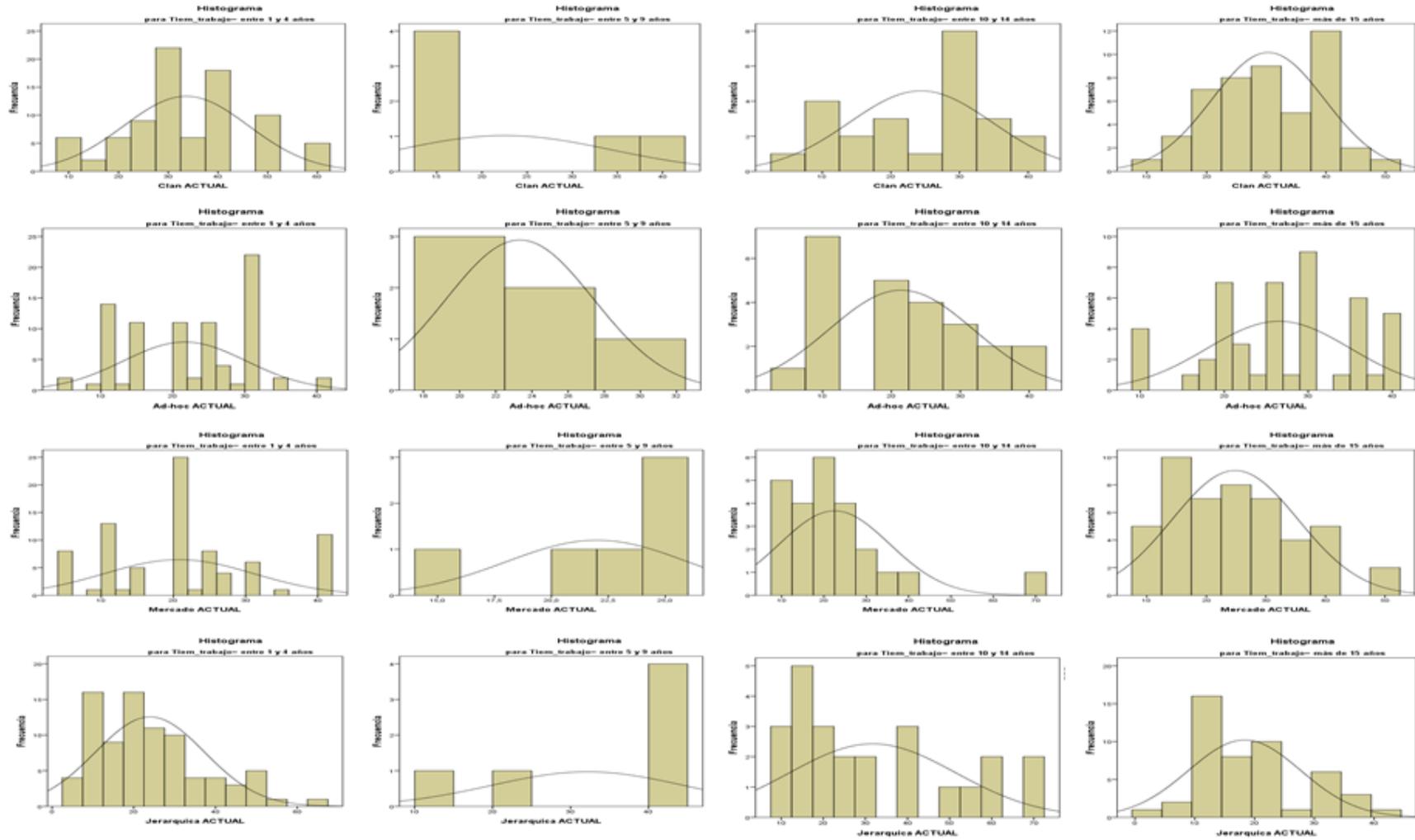
Dimensión de la cultura	Antigüedad Laboral	Medida	Cultura actual			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	1 a 4 años	Media	33.86	26.00	18.21	21.93
		Desviación típica	11.128	10.061	10.312	6.922
	10 a 14 años	Media	25.00	22.50	16.25	36.25
		Desviación típica	12.910	10.408	6.292	25.617
	más de 15 años	Media	32.75	26.63	26.00	14.63
		Desviación típica	9.208	8.766	10.114	7.539
Liderazgo en la organización	1 a 4 años	Media	29.21	21.07	16.07	33.64
		Desviación típica	12.411	8.801	6.057	16.065
	10 a 14 años	Media	25.00	17.50	28.75	28.75
		Desviación típica	12.247	9.574	27.801	22.500
	más de 15 años	Media	25.25	29.50	21.38	23.88
		Desviación típica	10.886	6.024	9.999	9.804
Estilo gerencial	1 a 4 años	Media	34.57	19.86	21.64	23.93
		Desviación típica	12.660	7.774	10.330	16.193
	10 a 14 años	Media	23.75	21.75	22.50	32.00
		Desviación típica	13.769	14.569	9.574	26.445
	más de 15 años	Media	31.38	23.00	29.38	16.25
		Desviación típica	8.585	10.309	14.985	10.416
Unión en la organización	1 a 4 años	Media	30.93	25.00	24.64	19.43
		Desviación típica	13.493	7.348	10.089	11.953

Énfasis estratégico	10 a 14 años	Media	21.25	22.00	24.25	32.50
		Desviación típica	13.769	14.353	10.436	18.484
	más de 15 años	Media	26.75	25.88	32.38	15.00
		Desviación típica	8.067	9.188	6.163	11.123
	1 a 4 años	Media	37.00	22.64	19.36	21.00
		Desviación típica	13.353	6.801	11.112	12.746
Criterio para el éxito	10 a 14 años	Media	21.50	21.50	19.00	38.00
		Desviación típica	8.699	13.379	2.000	20.640
	más de 15 años	Media	31.13	30.88	22.25	15.75
		Desviación típica	6.875	7.936	7.833	5.497
	1 a 4 años	Media	34.64	17.14	24.00	24.21
		Desviación típica	10.493	7.979	12.545	11.081
10 a 14 años	Media	29.75	23.25	24.25	22.75	
	Desviación típica	.500	4.717	12.606	12.527	
más de 15 años	Media	34.75	23.13	17.63	24.50	
	Desviación típica	11.486	7.972	7.501	7.483	

---

Apéndice M

Distribución de frecuencias para la percepción de la cultura según antigüedad laboral



## Apéndice N

### Distribución normal para la percepción de la cultura según antigüedad laboral

