

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**Percepción de la Cultura Organizacional en los Colegios Particulares de la
Ciudad de Huancayo**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Meza Bernaola, Edwin Claudio

Ventura Castro, Katherine Xenia

Villaverde Montoya, Oscar Francisco

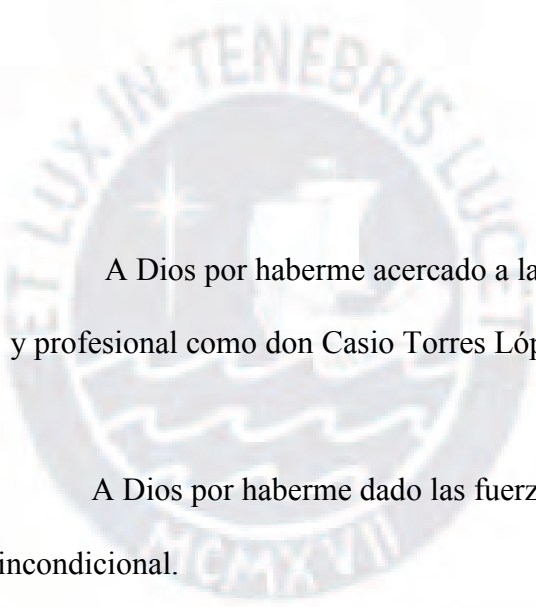
Asesor: Guevara Sánchez, Daniel Eduardo

Surco, Febrero 2015

Agradecimientos

Expresamos nuestra gratitud y aprecio a:

Daniel Eduardo Guevara Sánchez PhD, nuestro asesor, por su contribución relevante en el desarrollo de la presente investigación; a nuestros profesores de *CENTRUM GRADUATE BUSINESS SCHOOL* PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ, por sus sabios conocimientos que han plasmado nuestra formación en el MBA.



A Dios por haberme acercado a las personas que influyeron en mi vida personal y profesional como don Casio Torres López.



Edwin Meza

A Dios por haberme dado las fuerzas para seguir adelante, a mi familia por su ayuda incondicional.

Katherine Ventura

To Hugo Carhuamaca and Victor Carhuamaca, leaders of my family, for having seeded in my job training.

Oscar Villaverde

Resumen Ejecutivo

La investigación analiza los tipos de cultura organizacional en una muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo. Se examina las diferencias de la cultura actual entre las áreas que desempeñan los trabajadores, entre las categorías de antigüedad laboral, entre los colegios particulares, entre los tipos cultura de la muestra de colegios, y entre la cultura actual y preferida. También, se analiza la presencia una percepción compartida de la cultura organizacional.

En el estudio se ha utilizado el marco de valores en competencia y el instrumento de evaluación de la cultura organizacional, que constituye una base teórica adecuada para el uso del instrumento de evaluación de la cultura organizacional. El diseño de la investigación utilizado es no experimental, transversal y descriptivo. La muestra por conveniencia está constituida por cuatro colegios particulares y de 179 profesores y trabajadores administrativos.

En este estudio se ha encontrado que existen diferencias en la cultura organizacional entre las áreas, entre la antigüedad laboral, entre los colegios, entre los tipos de cultura de la muestra, y entre la cultura actual y preferida. Existen evidencias de una cultura compartida a nivel de áreas, de colegios, de la muestra; y también, una relación de asociación entre la cultura actual y preferida.

Palabras clave: Cultura organizacional, marco de valores en competencia, y colegios particulares.

Abstract

The research analyzes the types of organizational culture in a sample of private schools in the city of Huancayo. Differences is examined in the current culture among workers play areas, between the categories of seniority among private schools, between types culture sample of schools, and between current and preferred culture. Also present analyzes a shared perception of the organizational culture.

The study used the competing values framework and assessment tool of organizational culture, which is an appropriate theoretical basis for the use of the assessment tool of organizational culture. The research design used is not experimental, transversal and descriptive. The convenience sample is constituted by four individuals and 179 teachers and administrative staff.

In this study we have found that there are differences in organizational culture between areas, between seniority, between schools, between types of culture sample, and between current and preferred culture. There is evidence of a shared culture level area, schools, and the level of the sample; and also, a partnership between current and preferred culture.

Keywords: Organizational culture, competing values framework and private schools.

Tabla de Contenidos

Lista de Figuras.....
Lista de Tablas
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes del Problema	2
1.2 Definición del Problema	5
1.3 Propósito de la Investigación	6
1.4 Importancia de la Investigación.....	6
1.5 Naturaleza de la Investigación	7
1.6 Preguntas de Investigación	8
1.7 Hipótesis	9
1.8 Marco Teórico.....	10
1.8.1 Variable independiente.....	15
1.8.2 Variable dependiente.....	15
1.9 Definición de Términos	17
1.10 Supuestos	18
1.11 Limitaciones	19
1.12 Delimitaciones	19
1.13 Resumen	20
Capítulo II: Revisión de la Literatura	21
2.1 Cultura Organizacional.	21
2.2 Aportes en el Marco de Valores en Competencia y el OCAI.....	26
2.3 Importancia de la Cultura Organizacional.....	29
2.4 Cultura Organizacional y Cambio Organizacional	30
2.5 Influencia de la Cultura Organizacional en la Gestión de la Organización.....	34

2.6 Resumen.....	36
2.7 Conclusiones	37
Capítulo III: Metodología	39
3.1 Diseño de la Investigación	39
3.2 Conveniencia del Diseño	40
3.3 Población de la Investigación	40
3.4 Consentimiento Informado	41
3.5 Características de la Muestra	41
3.6 Localización Geográfica	42
3.7 Instrumentación	43
3.8 Recolección de Datos.....	44
3.9 Validez y Confiabilidad.....	46
3.10 Análisis e Interpretación de Datos	47
3.11 Resumen.....	51
Capítulo IV: Resultados	53
4.1 Perfil de los Informantes.....	53
4.2 Análisis Descriptivo de la Cultura Organizacional Actual y Preferida.....	56
4.2.1 Cultura organizacional por áreas y niveles.....	56
4.2.2 Cultura organizacional por dimensión cultural.....	59
4.2.3 Cultura organizacional por antigüedad laboral.....	63
4.2.4 Cultura organizacional de los colegios particulares de la ciudad de Huancayo.....	68
4.2.5 Cultura organizacional a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.....	71
4.3 Prueba de Hipótesis.....	72

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	96
5.1 Conclusiones	96
5.2 Contribuciones Teóricas.....	99
5.3 Contribuciones Prácticas.....	101
5.4 Recomendaciones	101
5.5 Limitaciones y Sugerencias para Futuras Investigaciones.....	102
Referencias	104
Apéndice A: <i>Resultados de la Cultura Organizacional por Áreas de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo.....</i>	<i>108</i>
Apéndice B: <i>Resultados de la Cultura Organizacional por Dimensión Cultural de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo.....</i>	<i>109</i>
Apéndice C: <i>Resultados de la Cultura Organizacional por Antigüedad Laboral de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo</i>	<i>110</i>
Apéndice D: <i>Resultados de la Cultura Organizacional por Colegios de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo</i>	<i>111</i>
Apéndice E: <i>Resultados de la Cultura Organizacional a Nivel de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo.....</i>	<i>112</i>
Apéndice F: <i>Encuesta OCAI.....</i>	<i>113</i>
Apéndice G: <i>Formato de Consentimiento Informado.</i>	<i>115</i>

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Número de Entrevistados y Trabajadores de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo</i>	42
Tabla 2.	<i>Levantamiento de Información de la Cultura Organizacional de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo</i>	45
Tabla 3.	<i>Alfa de Cronbach de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo</i>	47
Tabla 4.	<i>Prueba de Normalidad de Variables de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo</i>	49
Tabla 5.	<i>Significacia Estadística de Contraste de Variables de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo</i>	51
Tabla 6.	<i>Distribucion de los Encuestados por Áreas de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo</i>	54
Tabla 7.	<i>Distribución de los Encuestados por Antigüedad Laboral de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo</i>	55
Tabla 8.	<i>Distribucion de los Encuestados por Colegios de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo</i>	55
Tabla 9.	<i>Diferencias de Medianas entre las Areas que Desempeñan los Trabajadores de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo</i>	75
Tabla 10.	<i>Diferencias de Medianas entre la Antigüedad Laboral de los Trabajadores de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo</i>	76
Tabla 11.	<i>Diferencias de Medianas entre los Colegios de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo</i>	77
Tabla 12.	<i>Diferencias de Medianas entre los Tipos de Cultura Organizacional Actual de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo</i>	78

Tabla 13.	<i>Diferencias de Medianas entre la Cultura Organizacional Actual y Deseada de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo</i>	79
Tabla 14.	<i>Cultura Organizacional en el Nivel Primaria de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo</i>	81
Tabla 15.	<i>Cultura Organizacional en el Nivel Secundaria de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo</i>	82
Tabla 16.	<i>Cultura Organizacional en el Área Administrativa de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo</i>	83
Tabla 17.	<i>Cultura Organizacional del Convenio Andrés Bello de la Ciudad de Huancayo</i>	86
Tabla 18.	<i>Cultura Organizacional del Colegio María Claret de la Ciudad de Huancayo</i>	87
Tabla 19.	<i>Cultura Organizacional del Colegio Andino de la Ciudad de Huancayo</i>	88
Tabla 20.	<i>Cultura Organizacional del Colegio Ingeniería de la Ciudad de Huancayo</i>	89
Tabla 21.	<i>Percepción de la Cultura Organizacional de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo</i>	91
Tabla 22.	<i>Diferencias en la Percepción de la Cultura Organizacional Actual y Deseada de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo</i>	94

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Marco de valores en competencia.....	14
<i>Figura 2.</i> Cultura organizacional y sus interrelaciones	22
<i>Figura 3.</i> Cultura organizacional del nivel primaria de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.....	57
<i>Figura 4.</i> Cultura organizacional del nivel secundaria de la muestra de colegios particulares de Ciudad de Huancayo	57
<i>Figura 5.</i> Cultura organizacional del área administrativa de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.....	58
<i>Figura 6.</i> Características dominantes a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.....	59
<i>Figura 7.</i> Liderazgo organizacional a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.....	60
<i>Figura 8.</i> Estilo gerencial a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.....	61
<i>Figura 9.</i> Unión en la organización a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.....	61
<i>Figura 10.</i> Énfasis estratégico a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.....	62
<i>Figura 11.</i> Criterio para el éxito a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.....	63
<i>Figura 12.</i> Antigüedad laboral de menos de un año a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.....	64
<i>Figura 13.</i> Antigüedad laboral de uno a tres años a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.....	65

<i>Figura 14.</i> Antigüedad laboral de cuatro a seis años a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.....	65
<i>Figura 15.</i> Antigüedad laboral de siete a diez años a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.....	66
<i>Figura 16.</i> Antigüedad laboral de 11 a 15 años a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.....	67
<i>Figura 17.</i> Antigüedad laboral de 15 a más años a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.....	67
<i>Figura 18.</i> Cultura organizacional actual y deseada del convenio Andrés Bello de la ciudad de Huancayo.....	69
<i>Figura 19.</i> Cultura organizacional actual y deseada del colegio María Claret de la ciudad de Huancayo.....	69
<i>Figura 20.</i> Cultura organizacional actual y deseada del colegio Andino de la ciudad de Huancayo.....	70
<i>Figura 21.</i> Cultura organizacional actual y deseada del colegio Ingeniería de la ciudad de Huancayo.....	71
<i>Figura 22.</i> Cultura organizacional actual y deseada a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.....	72

Capítulo I: Introducción

Las empresas exitosas se caracterizan por presencia de fuertes barreras a la entrada, productos insustituibles, gran cuota de participación del mercado, bajos niveles de poder de negociación de los compradores, bajos niveles de poder de negociación de los proveedores, y la rivalidad entre los competidores; sin duda, estas son las características deseables que deberían mejorar claramente el éxito financiero y la rentabilidad sostenida. Sin embargo, lo que es notable es que las empresas estadounidenses más exitosas de los últimos veinte años no han tenido ninguna de estas ventajas competitivas (Cameron & Quin, 2006).

El caso más notable de las empresas que han tenido éxito son de aquellas que han considerado a la cultura organizacional como ventaja competitiva. El ingrediente clave es algo menos tangible, menos evidente, pero más poderoso que los factores de mercado. La principal característica distintiva de estas empresas, su ventaja competitiva más importante, el factor más poderoso, la clave para su éxito, es la cultura organizacional (Cameron & Quin, 2006, p. 3-4).

Aunque la estrategia, la presencia en el mercado y la tecnología son claramente importantes, las empresas exitosas han aprovechado el poder que reside en el desarrollo y gestión de una cultura corporativa única. Este poder reside en la capacidad de una cultura fuerte y única para reducir las incertidumbres colectivas, crear un orden social, crear continuidad, crear un compromiso e identidad colectiva y dilucidar una visión del futuro (Cameron & Quin, 2006, p. 5).

La mayoría de los académicos y los observadores de la organización reconocen ahora que la cultura organizacional tiene un poderoso efecto sobre el rendimiento y la eficacia a largo plazo de las organizaciones. Existen varios estudios que reportan una relación positiva entre las dimensiones de la cultura organizacional y la efectividad organizacional (Cameron

& Quin, 2006). En este contexto, es muy importante la gestión de cultura organizacional a fin de aprovechar sus ventajas competitivas y el rendimiento a largo plazo de las organizaciones.

En la presente investigación se ha investigado la cultura organizacional de una muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo. El estudio, incluye el análisis descriptivo de la cultura organizacional; las diferencias en la percepción de la cultura organizacional actual: entre áreas, entre categorías de antigüedad laboral, entre colegios, en la muestra, y entre la cultura actual y deseada. En este estudio también se determina la cultura organizacional compartida, a nivel de las áreas, a nivel de cada colegio, al nivel de la muestra; y, finalmente, la relación entre la cultura organizacional actual y preferida de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

En esta investigación se ha utilizado el Marco de Valores en Competencia (CVF) y el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) desarrollado por Cameron y Quin (2006). Para el efecto, el estudio se desarrolló sobre la base de una muestra por conveniencia de cuatro colegios, de 179 profesores del nivel primaria, secundaria, y trabajadores administrativos de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

1.1 Antecedentes del Problema

La necesidad de un cambio en la cultura organizacional es de carácter imperativo, el cambio en las organizaciones es un fenómeno generalizado, debido al grado y rapidez del cambio en el ambiente externo, la velocidad del cambio tecnológico asociado a esta explosión de la información ha creado un ambiente intolerante del *statu quo*. Dicho cambio, rápido y dramático, implica que ninguna organización puede seguir siendo la misma por mucho tiempo y sobrevivir. Por lo tanto, el reto actual reside en cómo cambiar la cultura organizacional para aumentar la eficacia de la organización. El punto que estamos reiterando es que, sin un cambio en la cultura organizacional, hay poca esperanza de mejora permanente en el rendimiento organizacional (Cameron & Quin, 2006, p. 5).

La investigación empírica ha producido un impresionante conjunto de resultados que demuestra la importancia de la cultura para mejorar el rendimiento organizacional (Cameron & Ettington, 1988; Denison, 1990; Trice & Beyer, 1993). (Citado en Cameron & Quinn, 2006, p. 5). Sin embargo, en el marco de valores en competencia y el OCAI no se cuenta con investigaciones actuales que detallen la cultura organizacional de los colegios particulares. Cabe mencionar, que a la fecha de elaboración de este trabajo de investigación no existían investigaciones publicadas sobre cultura organizacional de colegios del Perú, menos aún a nivel regional o local. Encontrándose más bien, un mayor número de estudios realizados de la cultura organizacional en las universidades de diversos países.

El libro *Diagnosing and Changing Organizational Culture* de Cameron y Quinn (2006) desarrolló un modelo de conceptualización sobre la cultura organizacional bajo el CVF y del OCAI. A partir de un conjunto de atributos culturales del instrumento OCAI, esta herramienta es utilizada para identificar el perfil cultural actual y preferido por las diferentes organizaciones. El estudio realizado por Cameron y Quinn (2006) constituye el fundamento teórico y metodológico de esta investigación sobre la cultura organizacional de una muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

En ese sentido, se hace imprescindible mencionar, el estudio realizado en Holanda por Maslowski (2001) sobre la cultura organizacional en colegios, realizado en el marco de valores en competencia, que tuvo como base para la elaboración de su instrumento, en los siguientes estudios:

1. En Snyder (1988), el perfil cultura laboral de la escuela contenía escalas relacionadas con ciertas dimensiones del marco de valores en competencia. Cada una de estas escalas, sin embargo, sólo captaba una pequeña parte de las relaciones de recursos humanos de Quinn, procesos internos, y los modelos meta-racionales. Lo mismo sucedía con el inventario de valores escolares (Pang, 1996),

y los elementos culturales cuestionario school (Cavanagh & Dellar, 1996). (Citado en Maslowski, 2001, p. 53). Ambos cuestionarios incluyen varios aspectos de las cuatro dimensiones del marco de valores en competencia, pero son más bien limitados en su operacionalización de estas dimensiones.

2. El cuestionario para la medición de la cultura organizacional en las escuelas primarias de Houtveen y sus colegas (1996), por el contrario, se basa en el marco de valores en competencia. El cuestionario constaba de quince escalas, que contiene 123 ítems que reflejaban las prácticas de la escuela primaria. Debido a la naturaleza específica de los artículos, muchos necesitaban ser reformulados para una encuesta de la enseñanza secundaria (citado en Maslowski, 2001, p. 53)

El modelo *Competing Values Framework (CVF)* y *el Diagnóstico de la Cultura Organizacional* realizado por Sepúlveda (2004) fue desarrollado en la Universidad de Concepción de Chile. En este estudio se ha utilizado marco de valores en competencia y el OCAI, desarrollado en Cameron y Quinn (2006), con el propósito de diagnosticar la cultura organizacional dominante en base a las cuatro clases de culturas genéricas: clan, jerárquica, adhocracia, y mercado. Los resultados concluyeron, tanto en el caso de trabajadores académicos como no académicos, las características dominantes de la cultura organizacional en la situación actual corresponden mayormente a una cultura de tipo jerarquizada y en menor grado a una cultura clan. En relación al tipo de cultura dominante en la situación preferida, los trabajadores académicos y no académicos concuerdan en señalar que prefieren una organización en la cual se tengan mayores características de una cultura clan.

En el estudio “Evaluación de la cultura organizacional de una Institución del Estado” realizado por Espailat (2012) en la República Dominicana se ha utilizado el marco de valores en competencia y el OCAI. El estudio emplea un cuestionario que responde a la

metodología usada por Cameron y Quinn (2006), que tipifica los cuatro tipos de cultura, y determina el tipo de cultura actual y deseada.

Una premisa clave que fundamenta el trabajo de Espaillat (2012) fue reconocer que una organización que posee una cultura organizacional fuerte será capaz de flexibilizarse cuando requiera satisfacer las necesidades de su entorno y que los empleados se desempeñen con mayor productividad. La hipótesis principal es que la cultura actual es distinta de la cultura que requiere la institución para lograr sus objetivos. Se demuestra que la institución debe transitar de una cultura controladora y colaboradora a una cultura competitiva e innovadora donde la búsqueda de nuevas ideas y soluciones prime sobre los intereses particulares y sobre controles tradicionales (Espaillat, 2012).

1.2 Definición del Problema

La mayoría de los trabajos que describen la cultura organizacional utilizando el marco de valores en competencia y OCAI se han realizado en los países desarrollados, siendo de vital importancia ampliar hacia los países en vías de desarrollo y particularmente en el Perú y en las regiones del país. Menos aún, existe investigaciones respecto a la cultura organizacional en los colegios del Perú, las regiones y la ciudad de Huancayo.

El problema de la investigación se circunscribe en el análisis de la cultura organizacional actual y preferida en una muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo, que incluye: (a) los tipos de cultura actual y preferida que predominan en las áreas, en las categorías de antigüedad, en los colegios, y en la muestra, (b) las diferencias en la percepción de la cultura organizacional actual, entre las áreas, entre categorías de antigüedad laboral, entre los colegios, al nivel de la muestra, y entre la cultura organizacional actual y deseada, y (c) la percepción compartida de la cultura organizacional a nivel de áreas, a nivel de cada colegio, y a nivel de la muestra; y asimismo, la relación entre la cultura organizacional actual y preferida de la muestra de colegios.

La muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo incluye cuatro colegios: convenio Andrés Bello, colegio María Claret, colegio Andino, y colegio Ingeniería.

1.3 Propósito de la Investigación

El propósito de esta investigación es encontrar las posibles diferencias en la percepción de la cultura organizacional actual, entre las áreas en que desempeñan los trabajadores, entre las categorías de antigüedad laboral, entre los colegios particulares, al nivel de la muestra, y entre la cultura organizacional actual y deseada. Asimismo, el propósito del estudio es encontrar la posible presencia de una percepción compartida de la cultura organizacional a nivel cada área en que desempeñan los trabajadores, a nivel de cada colegio, y a nivel de la muestra. También, se tiene como propósito encontrar y establecer las posibles relaciones entre la cultura organizacional actual y preferida de la muestra de colegios.

1.4 Importancia de la Investigación

La cultura organizacional predice la eficacia organizacional; la cultura organizacional es uno de los determinantes de una estrategia de innovación; la cultura organizacional tiene un efecto significativo sobre la capacidad de creación de conocimiento; la influencia de la cultura organizacional, la permanencia en la gestión y el rendimiento financiero sobre el desempeño social de las empresas (Naranjo, Jiménez, & Sanz, 2011; Shah, Ikramullaha, Zaman, & Khan, 2011; Wang, Su, & Yang, 2001; Melo, 2012).

La cultura organizacional tiene una influencia positiva en la satisfacción laboral de los empleados; la cultura organizacional tiene una influencia positiva sobre el rendimiento académico de los estudiantes de negocios; (Miharty, 2013; Ubulom, Ubulom, & Enyoghasim, 2012)

Finalmente, considerando la importancia de la cultura organizacional, que es parte de la ventaja competitiva y que influye tan profundamente en el desempeño de las organizaciones como menciona Cameron y Quinn (2006).

A partir de los resultados de la investigación se dará a conocer a los directores de los colegios estudiados la cultura que predomina en sus respectivas organizaciones y la cultura preferida, a fin de que consideren conservar o cambiar la cultura actual, si fuera necesario. Si la cultura organizacional influye tan profundamente en las acciones de las organizaciones, entonces los gerentes deberán conocer y comprender la cultura, a fin de enmarcar sus decisiones o considerar el cambio de la cultura. Cuando existen culturas altamente compartidas se puede generar un clima laboral más positivo y las decisiones podrían ser aún más eficientes y productivas. Si hay diferencias entre la percepción de la cultura actual y la cultura deseada, entonces los empresarios y líderes deberán intervenir a fin de moldear la cultura organizacional, que consideren apropiada.

Los resultados de la investigación serán de gran utilidad en la muestra de colegios particulares, instituciones de desarrollo, y sector público de la ciudad de Huancayo, al brindarles los criterios y lineamientos para una eficiente gestión de la cultura organizacional. Por extensión, el trabajo puede contribuir en la comprensión de la cultura organizacional en el marco de valores en competencia y la aplicación del OCAI en los diferentes sectores económicos de Huancayo.

1.5 Naturaleza de la Investigación

El estudio de la cultura organizacional en los colegios particulares de la ciudad de Huancayo tiene un enfoque de la investigación cuantitativo y descriptivo. El enfoque cuantitativo utiliza la recopilación de datos para probar hipótesis, en base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento, con base a la medición numérica y el análisis estadístico. Asimismo, la investigación descriptiva, busca

especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 4).

La investigación es de carácter aplicada, se ha utilizado el marco de valores en competencia y el OCAI para analizar la cultura organizacional de los colegios particulares de la ciudad de Huancayo. El propósito del OCAI es identificar la cultura actual y la cultura deseada de la organización a fin de satisfacer las futuras demandas del entorno, y enfrentar los retos (Cameron & Quinn, 2006),

Los profesores y trabajadores administrativos de los colegios completaron las encuestas a fin de cuantificar las percepciones, las diferencias y las relaciones de la percepción de cultura organizacional de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

1.6 Preguntas de Investigación

En el estudio se plantearon las siguientes preguntas de investigación, en el contexto de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo:

1. ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre las áreas de los colegios particulares de la ciudad de Huancayo?
2. ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre las categorías de antigüedad laboral de los trabajadores de colegios particulares de la ciudad de Huancayo?
3. ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre los colegios particulares de la ciudad de Huancayo?
4. ¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre los tipos de cultura de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo?

5. ¿Existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la cultura organizacional deseada en la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo?
6. ¿Existe una percepción compartida de la cultura organizacional a nivel de cada uno de las áreas de los colegios particulares de la ciudad de Huancayo?
7. ¿Existe una percepción compartida de cultura organizacional a nivel de cada uno de los colegios particulares de la ciudad de Huancayo?
8. ¿Existe una percepción compartida de cultura organizacional a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo?
9. ¿Existe alguna relación entre la percepción de la cultura organizacional actual y la cultura organizacional deseada a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo?

1.7 Hipótesis

Las preguntas de investigación formuladas sirvieron de base para establecer las hipótesis nulas a validar, las mismas que se presentan a continuación:

- H_1 . No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre las áreas de los colegios particulares de la ciudad de Huancayo.
- H_2 . No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre las categorías de antigüedad laboral de los trabajadores de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.
- H_3 . No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre los colegios particulares de la ciudad de Huancayo.
- H_4 . No existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre los tipos de cultura de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

- *H₅*. No existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la cultura organizacional deseada en la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.
- *H₆*. No existe una percepción compartida de la cultura organizacional a nivel de cada área de los colegios particulares de la ciudad de Huancayo.
- *H₇*. No existe una percepción compartida de la cultura organizacional a nivel de cada uno de los colegios particulares de la ciudad de Huancayo.
- *H₈*. No existe una percepción compartida de la cultura organizacional a nivel de la muestra de los colegios particulares de la ciudad de Huancayo.
- *H₉*. No existe alguna relación entre la percepción de la cultura organizacional actual y la cultura organizacional deseada a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

1.8 Marco Teórico

El Modelo de Valores de Competencia (CVF) fue desarrollado por Quinn y Rohrbaugh (1983) y descrito por Cameron y Quinn (2006) y fue utilizado en el diagnóstico y el cambio de cultura organizacional; el marco de valores en competencia presenta una base teórica adecuada para el uso del instrumento de evaluación de la cultura organizacional (OCAI) (citado en West-Moynes, 2012, p.19).

El marco de valores en competencia ha tenido muchas respuestas en las dos últimas décadas, muchos investigadores han propuesto una variedad de dimensiones y atributos de la cultura organizacional. Una razón, que muchas dimensiones se ha propuesto, se debe al hecho que la cultura organizacional es muy amplia e inclusiva en su alcance. En consecuencia, es posible incluir siempre algún factor relevante en el diagnóstico y la evaluación de la cultura organizacional. Ningún marco es completo, tampoco se puede decir que un marco es

correcto, mientras que los demás están equivocados. Los marcos más apropiados deberán basarse en la evidencia empírica y capturar con precisión la realidad (Cameron & Quinn, 2006).

Este modelo está basado en cuatro cuadrantes, que surgieron de un análisis de treinta y nueve indicadores de eficacia que determinaron dos dimensiones mayores. La primera dimensión, el cual diferencia los criterios de eficacia según la importancia a la flexibilidad-discreción y la estabilidad-control y la segunda dimensión, que a diferencia los criterios de eficacia según la orientación interna-integración y la orientación externa-diferenciación (Cameron & Quinn 2006, p. 35). Las dimensiones permitieron agrupar los indicadores en cuatro grupos principales, donde cada cuadrante de la Figura 1 brinda un significado para distinguir a sus características más notables: clan, adhocracia, mercado y jerarquía, que coinciden precisamente con las principales formas de organización, que se han desarrollado en la ciencia de la organización. También coinciden con la gestión de las teorías claves sobre el éxito de la organización, los métodos de promover la calidad de la organización, los roles de liderazgo y las habilidades de gestión (Cameron & Quinn, 2006, p. 36).

Los cuatro valores fundamentales del marco de valores en competencia representan supuestos opuestos o competidores, cada rango destaca un valor fundamental que es opuesto al valor en el otro extremo; por lo tanto, las dimensiones producen cuadrantes que son también contradictorios o en competencia en la diagonal. El cuadrante superior izquierdo, identifica los valores que hacen hincapié en un enfoque interno y orgánico, mientras que el cuadrante inferior derecho identifica los valores que enfatizan un enfoque externo y de control. De manera similar, el cuadrante superior derecha identifica valores que hacen hincapié en un enfoque externo y orgánico, mientras que el cuadrante inferior izquierdo enfatiza los valores internos y de control. Los cuatro cuadrantes que surgieron coinciden precisamente con las principales formas de organización que ha desarrollado la ciencia de la

organización (Cameron & Quinn, 2006).

La solidez de las dimensiones y la riqueza de los cuadrantes resultantes, condujeron a identificar un tipo cultural en cada cuadrante. Es decir, cada cuadrante representa los supuestos básicos, la orientación, y los valores, que conforman una cultura organizacional (Cameron & Quinn, 2006, p.36).

Los Cuatro tipos principales de cultura según el marco de valores en competencia y el instrumento OCAI:

1. La Cultura Jerárquica: La cultura organizacional compatible se caracteriza por un lugar de trabajo formalizado y estructurado. Los procedimientos gobiernan lo que hace la gente, los líderes efectivos son buenos coordinadores y organizadores, se busca que la organización funcione sin problemas o sorpresas; y las preocupaciones de la organización a largo plazo son la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia. Las reglas formales y las políticas mantienen la organización en conjunto (Cameron & Quinn, 2006).
2. La Cultura del Mercado: La organización funciona como un mercado en sí mismo, orientada hacia el ambiente externo en lugar de asuntos internos, se centra en las transacciones con grupos externos tales como proveedores, clientes, contratistas, concesionarios, sindicatos, y los reguladores. La rentabilidad, metas altas, resultados finales, y bases seguras con los clientes son los objetivos principales de la organización. Por lo tanto, los valores fundamentales que dominan a las organizaciones de mercado son: la competitividad y productividad. Una cultura de mercado, como evalúa el OCAI, es un lugar de trabajo orientado hacia los resultados, los líderes son productores y competidores dedicados. Son duros y exigentes. El

pegamento que mantiene la organización unida es el énfasis en ganar. La preocupación a largo plazo es en acciones competitivas y alcanzar los objetivos ambiciosos (Cameron & Quinn, 2006).

3. La Cultura Clan: Como se considera en el OCAI, se caracteriza por ser un lugar agradable para trabajar donde la gente comparte mucho de sí mismo, es una gran familia, los líderes son considerados como mentores y tal vez incluso como figuras parentales. La organización se mantiene unida, por la lealtad y la tradición. El compromiso es alto, la organización hace hincapié en el beneficio del desarrollo individual a largo plazo. El éxito se define en términos del clima interno y la preocupación por las personas y la organización hace especial hincapié en el trabajo en equipo, la participación y el consenso (Cameron & Quinn, 2006).
4. La Cultura de Adhocracia: Evaluadas con el instrumento OCAI, se caracteriza por un ambiente de trabajo dinámico, emprendedor y creativo; la gente toma decisiones y se arriesga. El liderazgo efectivo es visionario, innovador y orientado al riesgo; el pegamento que mantiene la organización unida es el compromiso con la experimentación y la innovación, y el énfasis se encuentra en la vanguardia de los nuevos conocimientos, productos y servicios. La preparación para el cambio y para afrontar nuevos retos son importantes; a largo plazo, la organización otorga énfasis al rápido crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. El éxito significa producir productos y servicios únicos y originales (Cameron & Quinn, 2006).

El OCAI se utiliza para diagnosticar la cultura de una organización, aunque existe una gran variedad de métodos para evaluar la cultura organizacional, pero este instrumento

resulta ser útil y preciso en el diagnóstico de los aspectos importantes de la cultura subyacente de una organización (Cameron & Quinn, 2006).

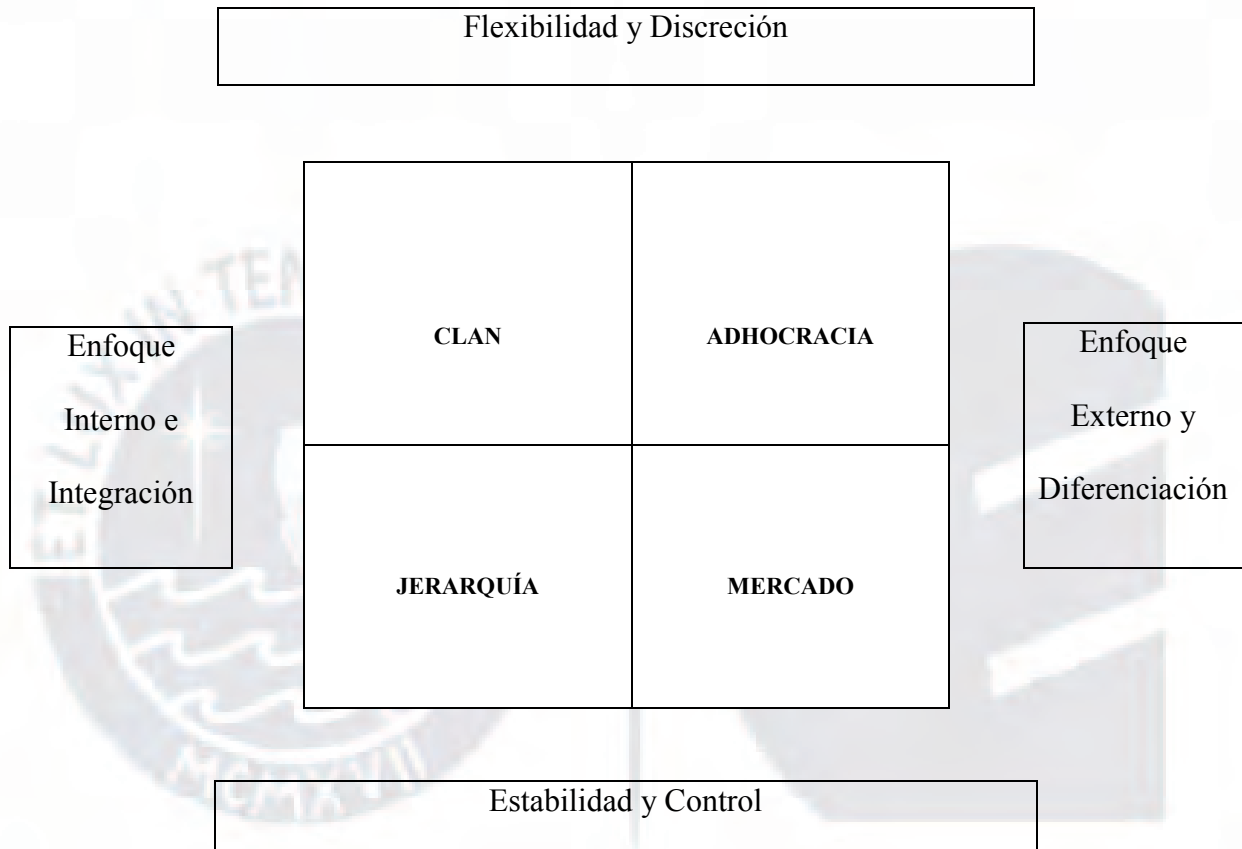


Figura 1. Marco de valores de competencia (Cameron & Quinn, 2006)

El OCAI se basa en el modelo teórico conocido como marco de valores en competencia que es utilizado en la interpretación de una amplia variedad de fenómenos organizacionales (Cameron & Quinn, 2006, p. 23). Finalmente, se menciona que ningún marco es completo y correcto; pero el modelo de valores en competencia tiene un alto grado de congruencia, muy conocidos y aceptados, que organizan la forma en que las personas piensan en sus valores y suposiciones, y las formas en que procesan la información (Cameron & Quinn, 2006).

1.8.1 Variable independiente: La percepción de la cultura organizacional comprende tres variables independientes: Área que desempeñan los trabajadores, antigüedad laboral de los trabajadores, y colegios particulares de la muestra. También, el análisis de la cultura organizacional se realiza a nivel global de los miembros participantes de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

Área que desempeñan los trabajadores. Los participantes de la muestra se dividen en nivel primario, secundario y el área administrativa de los colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

Antigüedad laboral de los trabajadores. La antigüedad en el trabajo se divide en (a) menos de un año, (b) de uno a tres años, (c) de cuatro a seis años, (d) de siete a diez años, (e) de 11 a 15 años, y (f) de más de 15 años.

Colegios particulares de la ciudad de Huancayo. La muestra de colegios se compone: (a) convenio Andrés Bello, (b) colegio Maria Claret, y (c) colegio Andino, (d) colegio Ingeniería.

Miembros participantes de la muestra de colegios. Constituye el conjunto de 179 participantes de las diferentes áreas, dando origen a las 1,070 observaciones de la muestra.

1.8.2 Variable dependiente: Cultura organizacional

En principio, hay muchas definiciones de cultura organizacional que están determinadas de manera holística, históricamente determinado y socialmente construido. Cultura implica creencias y comportamientos, existe en unos varios niveles, y se manifiesta en una amplia gama de características de la vida organizacional (Hofstede et al. 1990). (Citado en Demir, Ayyildiz Unnu, & Erturk , 2011, p. 198)

La cultura organizacional se refiere a un conjunto de valores compartidos, creencias, supuestos y prácticas, que las actitudes y comportamientos de la organización (Davis 1984;

Denison 1990; Kotter & Heskett 1992; Wilson 2001; Rashid et al. 2004). (Citado en Demir, et al., 2011, p. 199).

La cultura organizacional es un objeto heterogéneo, que se compone de diferentes elementos (Schein, 1992; Staniulienė, 2010, Johnson, & Sholes, 1992; Sarra, Cooper, & Santora, 2011). (Citado en Šimanskienė & Sandu, 2013, p. 202).

Koontz (2011) definió la cultura organizacional como un patrón general de conductas, creencias, y la percepción compartida sobre los valores que se consideran comunes en la mayoría de los miembros de la organización (Citado en Ghorbanhosseini, 2013, p. 1020).

La cultura organizacional tiene una fuerte influencia en el comportamiento y las actitudes de los empleados (Arnold, 2005; Martins & Martins, 2009; Werner, 2007). (Citado en Ghorbanhosseini, 2013, p. 1020).

Schein (1985) indicó que la cultura es "un patrón de supuestos básicos inventado, descubierto o desarrollado por un grupo dado, ya que aprende a hacer frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido, y por lo tanto, que se les enseñe a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas". (Citado en Lukas, Whitwell & Heide, 2013, p.161).

Según Oliver y Lowe la cultura organizacional consiste en un conjunto de creencias compartida por la mayoría del personal de una organización, las creencias acerca de cómo las personas deben comportarse en el trabajo y cuáles son los objetivos y las tareas más importantes para llevar a cabo (citado en Pirjol & Raluca, 2012, p. 373).

Según Jones (2004) la cultura organizacional es un conjunto de valores, normas compartidas que controlan las interacciones con los demás miembros y con la gente fuera de la organización (citado en Sudarmo, 2013, p.73).

La cultura organizacional es una estructura invisible lo suficientemente poderosa para definir las normas y reglas que los empleados deberán seguir, a la vez que determinan el desempeño de la organización (Itami & Roehl, 1987) (citado en Máynez, Cavazos, & Nuño (2011, p. 194).

Según Spender (1983) la cultura organizacional se ha definido como un sistema de creencias compartidas por un los miembros de la organización (citado en Keeton & Mengistu, 2014, p. 205).

La cultura organización según Schein (1990) es "el patrón dominante de suposiciones, percepciones, pensamientos, sentimientos y actitudes que tienen los miembros de una organización (citado en Jacks & Nemati, 2012, p.13).

En resumen, para los efectos de la investigación la cultura organizacional es un conjunto de valores, normas, creencias, suposiciones, percepciones, pensamientos, sentimientos y actitudes compartidas que controlan las interacciones de los miembros de una organización, sustentada en (Jones, 2004; Schein, 1990; Spender, 1983)

1.9 Definición de Términos

A continuación, se presentan los términos que serán más utilizados en la investigación:

1. Cultura organizacional: La cultura organizacional es un conjunto de valores, normas, creencias, suposiciones, percepciones, pensamientos, sentimientos y actitudes compartidas que controlan las interacciones de los miembros de una de la organización, sustentada en (Jones, 2004; Schein, 1990; Spender, 1983).
2. Marco de Valores en Competencia: Define una organización eficaz en la medida que enfatiza los cuatro cuadrantes diferentes que reúne las preferencias del electorado: cultura clan (colaboración), cultura adhocracia (creativo), cultura jerárquica (control), y cultura de mercado (competencia) (Cameron & Quinn, 2006).

3. Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional: Es un cuestionario de auto-evaluación diseñada para responder preguntas en torno a dos dimensiones principales que diferencian a los criterios de eficacia y que han demostrado ser igual de predicción de la cultura de una organización. Estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, lo que representa cuatro valores fundamentales (jerarquía, clan, adhocracia y mercado), y representan supuestos opuestos o en competencia. Las preguntas sobre el OCAI se agrupan en seis dimensiones de contenido. Los encuestados clasificarán a 100 puntos entre estas cuatro alternativas en función del grado en que cada alternativa es similar a su propia organización, dando la máxima puntuación a la alternativa más similar a su organización. Con el instrumento se pide a los encuestados a responder a las preguntas teniendo en cuenta la cultura organizacional actual y, cuando haya terminado, para volver y responder a los mismos seis puntos, pensando en las futuras exigencias del entorno y la oportunidad que se enfrenta la organización en el futuro (Cameron & Quinn, 2006).

1.10 Supuestos

Para el desarrollo de la investigación, se establecieron los siguientes supuestos:

1. Se considera que la cultura organizacional puede ser medida por medio del uso de instrumentos o encuestas.
2. Se asume que los encuestados comprendieron las preguntas incluidas en el cuestionario y que además que respondieron con veracidad.
3. Respecto a la adaptación del instrumento OCAI al idioma español, de su publicación originaria en inglés. Esta fue realizada por asesores de CENTRUM - Católica, quienes realizaron la traducción tomando en consideración las peculiaridades de la región, y sumado a pruebas piloto con la finalidad de lograr un correcto entendimiento de las preguntas. (Apéndice F).

1.11 Limitaciones

En la presente investigación se ha encontrado las siguientes limitaciones:

1. En el desarrollo de la investigación se ha utilizado una muestra por conveniencia. Por lo tanto, los resultados encontrados en el estudio de la cultura organizacional de los colegios particulares de la ciudad de Huancayo corresponden, únicamente, a la muestra.
2. El estudio corresponde a la evaluación de seis dimensiones de la cultura organizacional, mediante la utilización del instrumento OCAI. Cabe indicar que existe la posibilidad de evaluar otras dimensiones y, también, de una variedad de instrumentos para el estudio de la cultura organizacional.
3. La encuesta se ha realizado en un horario establecido; por lo tanto, el resultado del levantamiento de información corresponde a los profesores y administrativos que se encontraron en el momento. También, en el estudio se ha considerado solamente las encuestas que fueron llenados de manera completa.

1.12 Delimitaciones

Para la realización de esta investigación se hizo ciertas delimitaciones que se detallan a continuación:

1. El análisis de la cultura organizacional en los colegios particulares de la ciudad de Huancayo se encuentra delimitado al estudio de cuatro colegios (convenio Andrés Bello, el colegio María Claret, el colegio Andino y el colegio Ingeniería).
2. El ámbito del estudio de la cultura organizacional de los colegios particulares es la ciudad de Huancayo de la provincia de Huancayo de la región Junín.
3. La información requerida para el estudio estuvo delimitado al personal docente y administrativo que labora a diario en los centros educativos.

1.13 Resumen

El cambio en la cultura organizacional es de carácter imperativo, el cambio en las organizaciones es un fenómeno generalizado debido al grado y rapidez del cambio en el ambiente externo, la velocidad del cambio tecnológico, y la explosión de la información. El cambio generalizado, rápido y dramático implica que ninguna organización puede seguir siendo la misma por mucho tiempo y sobrevivir; por lo tanto, sin un cambio en la cultura organizacional, hay poca esperanza de mejora permanente en el rendimiento organizacional (Cameron & Quin, 2006). En la investigación se ha utilizado el marco de valores en competencia y el OCAI a fin de analizar la cultura organizacional de los colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

En esta investigación se ha realizado el diagnóstico de la cultura organizacional de una muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo. El estudio, incluye el análisis descriptivo de la cultura organizacional; las diferencias en la percepción de la cultura organizacional actual: entre áreas, entre categorías de antigüedad laboral, entre colegios, en la muestra, y entre la cultura actual y deseada. También, se determina la cultura organizacional compartida a nivel de áreas, a nivel de colegios, al nivel de la muestra; y, finalmente, la relación entre la cultura organizacional actual y preferida de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo. En el capítulo dos, se presentaran los resultados de las investigaciones desarrolladas en el marco de valores en competencia y del OCAI.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

A partir del trabajo de Cameron y Quinn (2006) se han desarrollado muchas investigaciones en torno a la cultura organizacional en el marco de valores en competencia y elOCAI. A continuación, se muestran los trabajos de investigación de la cultura organizacional desarrollados en el marco de valores de competencia y elOCAI: fundamentación teórica, de la importancia en el desarrollo organizacional, las aplicaciones y extensiones de la cultura organizacional.

La revisión de la literatura se concentró fundamentalmente en las investigaciones desarrolladas a partir del año 2009 que existen en la base de datos de la biblioteca virtual de CENTRUM Católica: ProQuest, EBSCOhost, Emerald, INFORME, JStor, y SCIEDIRECT. Además, se han utilizado libros impresos y publicados, se consultaron algunos trabajos en Internet. La revisión de literatura se ha agrupado según el mapa conceptual en la Figura 2.

2.1 Cultura Organizacional

Respecto a la cultura organizacional y el liderazgo Schein (2004) señaló que las culturas comienzan con los líderes que imponen sus propios valores y suposiciones en el grupo. Si este grupo tiene éxito y los supuestos vienen a ser estables y continuos, entonces la cultura está definida para las generaciones posteriores. La cultura define ahora el liderazgo. Pero a medida que el grupo se encuentra con dificultades de adaptación, hasta el punto que algunos de sus supuestos ya no son válidos, el liderazgo entra en juego una vez más. El liderazgo tiene ahora la capacidad de dar un paso fuera de la cultura que creó el líder, para comenzar los procesos de cambio evolutivo que son más adaptables. Esta capacidad de percibir las limitaciones de la propia cultura y evolucionar la cultura adaptativa es la esencia y el último desafío del liderazgo. Cuando examinamos la cultura y el liderazgo de cerca,

vemos que son las dos caras de la misma moneda, en este sentido que el liderazgo y la cultura están entrelazados conceptualmente.

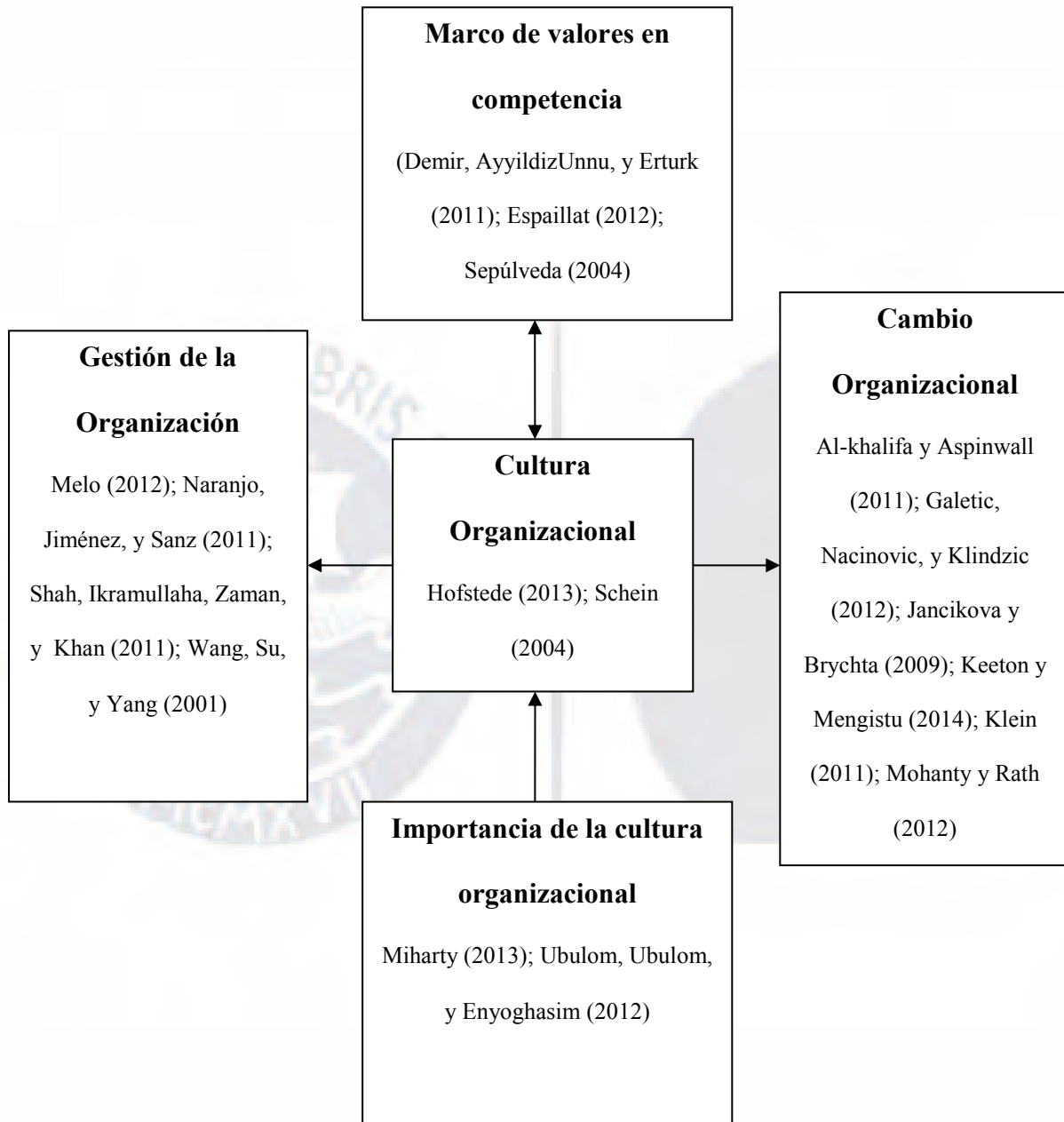


Figura 2. Cultura organizacional y sus interrelaciones.

Schein (2004) subrayó que la cultura es una abstracción; sin embargo, las fuerzas que se derivan de la cultura crean situaciones sociales y organizativas de gran alcance. Si no entendemos el funcionamiento de estas fuerzas, nos convertimos en víctimas de ellos.

Durante mucho tiempo he hecho muchas sugerencias acerca de escuchar mejor, evitar la

interrupción, el procesamiento más ordenado de la agenda, los posibles efectos negativos de alta emotividad y conflicto, y la necesidad de reducir el nivel de frustración. Los miembros del grupo dijeron que las sugerencias eran útiles, y modificaron ciertos aspectos de su procedimiento. Sin embargo, el patrón básico no cambió, el estilo básico del grupo siguió siendo el mismo. Entonces entendí, que las fuerzas que opera en cualquiera de estos casos, pasa por examinar los supuestos compartidos en la organización o grupo; es decir, el tema central en este punto es el análisis cultural. Para dar sentido a este tipo de situaciones se requiere tomar una perspectiva cultural, aprender a ver el mundo a través de los lentes culturales. Una vez que aprendemos a ver el mundo a través de lentes culturales, todo las cosas empiezan a tener sentido, que en un principio eran misteriosos, frustrante, o aparentemente estúpido.

Según Schein (2004) la cultura como un concepto ha tenido una larga y accidentada historia. Ha sido utilizado por los antropólogos para referirse a las costumbres y rituales que las sociedades desarrollan a lo largo de su historia. En las últimas décadas se ha utilizado por algunos investigadores organizacionales y directivos para referirse a las prácticas que las organizaciones desarrollan en torno a su manejo del grupo, o los valores defendidos y el credo de una organización. Tal vez, el aspecto más interesante de la cultura como concepto es que señala a los fenómenos que están por debajo de la superficie, que son poderosos en su impacto, pero invisible, y en un grado considerable inconsciente. Podemos ver el comportamiento que resulta, pero a menudo no podemos ver las fuerzas por debajo que causan ciertos tipos de comportamiento. Sin embargo, al igual que nuestra personalidad restringe nuestro comportamiento, también la cultural restringe el comportamiento de los miembros de un grupo a través de las normas compartidas que se celebran el grupo.

Schein (2004) señalo que concepto de cultura ayuda a explicar todos estos fenómenos. Si entendemos la dinámica de la cultura, será menos probable encontrarnos irritados y

ansiosos cuando nos encontramos con el comportamiento desconocido y aparentemente irracional de las personas en las organizaciones, y vamos a tener un conocimiento más profundo de las diferencias de grupos de personas o de las organizaciones, sino también por qué es tan difícil de cambiar. Aún más importante, si entendemos la cultura, mejor nos entenderemos a nosotros mismos, a comprender mejor las fuerzas que actúan dentro de nosotros que definen quiénes somos, que reflejan los grupos con los que nos identificamos y al que queremos pertenecer.

Schein (2004) subrayó, en cualquier unidad social que tiene algún tipo de historia compartida habrá evolucionado la cultura, con la fuerza de la cultura depende de la duración de su existencia, la estabilidad de los miembros del grupo, y la intensidad emocional de la experiencia histórica concreta que han compartido. Si uno se pregunta por qué necesitamos la palabra cultura, cuando tenemos tantos otros conceptos como las normas, valores, patrones de comportamiento, rituales, tradiciones, y así sucesivamente, se encontrara que la palabra cultura añade varios otros elementos críticos del concepto de compartir: la estabilidad estructural, profundidad, amplitud, y el patrón o la integración.

La estabilidad estructural implica un cierto nivel de estabilidad estructural en el grupo. Cuando decimos que algo es "cultural", damos a entender que no sólo es compartida, sino también estable, ya que define el grupo. La cultura sobrevive aun cuando algunos miembros de la organización salen (Schein, 2004).

La profundidad es la parte más profunda, a menudo inconsciente de un grupo y, por lo tanto, menos tangible y menos visible que en otras partes. Desde este punto de vista, la mayoría de los conceptos revisados anteriormente puede ser pensada como manifestaciones de la cultura. Tenga en cuenta que cuando algo está más profundamente arraigado también gana estabilidad (Schein, 2004).

La amplitud refiere, cuando la cultura se ha desarrollado cubre todo del funcionamiento de un grupo. La cultura es omnipresente, sino que influye en todos los aspectos de cómo una organización se ocupa de su tarea principal, sus diversos ambientes, y sus operaciones internas (Schein, 2004).

Los patrones o integración está implícito en el concepto de la cultura y que presta aún más la estabilidad de los elementos en un paradigma más grande o formativo, que une los diversos elementos y que se encuentra en un nivel más profundo. La cultura de alguna manera, implica que los rituales, clima, valores y comportamientos, lo que el patrón o la integración es la esencia de lo que entendemos por cultura (Schein, 2004).

En resumen, podemos pensar en la cultura como el aprendizaje compartido acumulada de un grupo determinado, que abarca elementos conductuales, emocionales y cognitivos del total de funcionamiento psicológico de los miembros del grupo. Para que se produzca este tipo de aprendizaje compartido, tiene que haber una historia de la experiencia compartida de que, a su vez, implica una cierta estabilidad de la pertenencia al grupo. Dada esa estabilidad y una historia compartida, la necesidad humana de estabilidad, consistencia y significado hará que los diversos elementos compartidos para formar en patrones que con el tiempo se puede llamar una cultura (Schein, 2004).

Finalmente, Schein (2004) define formalmente la cultura organizacional:

La cultura de un grupo ahora se puede definir como un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendida por un grupo con los que resuelve sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que ha trabajado suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas (p. 17).

Hofstede (2013) ofrece una definición útil para la cultura como "Una programación colectiva de la mente para distinguir a los miembros de un grupo o categoría de personas de otro." La categoría general puede referirse a naciones, regiones, etnias, religiones, ocupaciones, organizaciones o géneros. Hofstede (2013) simplifica la definición de cultura como "las reglas no escritas del juego social."

La cultura humana es el resultado de cientos de miles de años de evolución que ha agudizado las habilidades sociales e intelectuales. La programación cultural comienza muy temprano en nuestro desarrollo humano y continúa en las siguientes fases de nuestras vidas. Desde la pequeña familia nuclear, a un lugar de trabajo, a todo un pueblo, todos los grupos humanos desarrollarán su propia cultura única, ya que parte de los problemas humanos básicos relacionados con la pertenencia al grupo, la autoridad, los roles de género, la moral, las emociones, y los valores. En esencia, la cultura influye en todos los aspectos de nuestra vida personal y profesional, y permite a los grupos un funcionamiento armonioso (Hofstede, 2013).

2.2 Aportes en el Marco de Valores en Competencia y el OCAI

Un diagnóstico de la cultura organizacional utilizando el marco de valores en competencia fue realizado en la Universidad de Concepción de Chile. Al respecto, Sepúlveda (2004) utilizó el modelo con el propósito de diagnosticar la cultura organizacional dominante en base a las cuatro clases de culturas genéricas: (a) Clan, (b) Jerárquica, (c) Adhocracia, (d) Mercado; en la aplicación y análisis de la metodología OCAI se seleccionaron trabajadores universitarios entre docentes, directivos, y personal profesional. En este estudio se concluyó, que las características dominantes de la cultura organizacional en la situación actual de los trabajadores académicos como no académicos corresponden mayormente a una cultura de tipo jerárquica. Lo anterior, significa que las personas que laboran en la Universidad de Concepción perciben que la forma de trabajar y de relacionarse al interior de la organización

está principalmente determinada por un conjunto de normas y procedimientos que le dicen a los trabajadores qué y cómo hacer sus labores, dado el fuerte énfasis que la organización pone en el control y en la estabilidad interna; por otra parte, existe un rasgo significativo de cultura tipo clan manifestado en la situación actual. En relación al tipo de cultura dominante en la situación preferida, los trabajadores académicos y no académicos concuerdan en señalar que prefieren una organización en la cual se tengan mayores características de una cultura tipo clan.

Los resultados para cada uno de los segmentos académicos realizados por Sepúlveda (2004) demostraron que en el segmento académico el tipo de cultura dominante en la situación actual es mayoritariamente una cultura de tipo jerarquizada y en menor grado de tipo clan; en cambio, en la situación preferida, la orientación hacia una cultura tipo clan aumenta significativamente, junto a una mayor orientación hacia una cultura tipo ad-hoc, ambas en desmedro de la cultura jerarquizada. El análisis de segmento no académico muestra que en la situación actual el tipo de cultura dominante es mayoritariamente una cultura de tipo jerarquizada. A diferencia del análisis anterior, los rasgos de la cultura dominante son más fuertes o marcados que en el segmento de académicos. En cambio, en la situación preferida, la orientación hacia una cultura tipo clan aumenta junto a una mayor orientación hacia una cultura tipo mercado.

El marco de valores en competencia se aplica a cualquier organización y sector, Demir, AyyildizUnnu, y Erturk (2011) realizaron el diagnóstico de la cultura organizativa de una empresa farmacéutica evaluados por el instrumento OCAI, encontrando que los perfiles culturales percibidos y preferidos y que las razones que están detrás de las diferencias entre la percepción y preferencia jugarán un papel importante en la formación de la cultura organizacional adecuado y preferido. El perfil de la cultura organizacional percibida fue de jerarquía mientras que el perfil cultural preferido de clan. Cuando hay una coincidencia entre

la cultura organizacional percibida y preferida, se puede decir que existe ajuste persona-organización que daría lugar a un mayor rendimiento de la organización. Por lo tanto, a partir del diagnóstico para desarrollar la cultura de jerarquía esta debe ser transformada en cultura de clan.

Un estudio de la cultura organizacional basado en el marco de valores en competencia y del instrumento OCAI fue desarrollado por Espaillat (2012), a través de la evaluación de la cultura organizacional de una Institución del Estado en la República Dominicana, el autor concluyó que existe una diferencia entre la percepción de la cultura actual y la cultura deseada, confirmando la primera hipótesis planteada. La percepción general sobre la cultura actual predominante fue la cultura de tipo controladora con matices de colaborativa, hallazgos que confirman la segunda hipótesis. La tercera que planteaba que la cultura deseada por la institución para lograr sus objetivos sería la competitiva, con matices de innovadora no fue comprobada en el estudio, aunque constituyó la reflexión común durante el estudio cualitativo. La dominancia en los resultados de la cultura colaboradora.

Respecto a la vinculación de la fortaleza de la cultura con el desempeño se observó que ninguna de las cultura actual y deseada recibió altos puntajes, lo que implica que no existe una cultura fuerte predominante en la institución: De manera adicional se observó que no existe diferencia de percepción entre las diferentes áreas en relación al tipo de cultura actual predominante ya que todas las áreas perciben la cultura actual como controladora. Igualmente, se analizó la percepción de la segunda variable, se observa que todos los roles perciben la cultura organizacional como controladora, a excepción de los directores que entienden que es colaborador (Espaillat, 2012).

En el marco de valores en competencia la fortaleza de una cultura está determinada por el puntaje que se acredita a un tipo específico de cultura. “Mientras más alto el puntaje, más fuerte es la cultura en cuestión”. Los autores establecen 10 puntos como un

parámetro de sensibilidad. Igualmente, postulan que “las culturas fuertes están asociadas con homogeneidad en el esfuerzo, claridad en el enfoque, y un alto desempeño en un ambiente donde se requiere unidad y visión compartida” (Cameron & Quinn, 1999, p. 63) (citado en Espaillat, 2012, p. 51)

2.3 Importancia de la Cultura Organizacional

Respecto a la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de la Universidad de Riau, Pekanbaru Indonesia. Miharty (2013), a partir del concepto deseado de satisfacción en el trabajo, que es una agradable sensación relacionada con el nivel de satisfacción en el trabajo a fin de lograr las metas de la organización con eficiencia y eficacia, indica mediante: a) ser capaz de soportar el trabajo, b) trabajo sin límite de tiempo, c) sin esperar nada a cambio, d) ayudar a un amigo en el trabajo e) tener respeto por el trabajo. Del concepto de la cultura organizacional, que es una evaluación de los valores y las normas, que se cree que se va a moldear y a comportarse, de la organización para facilitar la el logro de los objetivos de la organización, con indicadores: (a) unión, (b) la percepción común de la obra, (c) la comprensión mutua, (d) lema, (e) el cumplimiento de las reglas de organización, y (f) la honestidad. Los resultados mostraron que hay una influencia positiva de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los empleados, aunque la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral es bajo moderado. Esto demuestra que se necesita un mayor esfuerzo para mejorar la cultura de la organización entre los empleados. Cada vez es más importante que la cultura organizacional es un factor que influye en la satisfacción laboral. Los esfuerzos para aumentar la satisfacción laboral se puede hacer con una cultura organizacional agradable.

Ubulom, Ubulom, y Enyoghasim (2012) investigaron la influencia de la cultura organizacional sobre el rendimiento académico de los estudiantes de negocios de pregrado en el estado de Rivers, Nigeria en la Universidad del estado de Rivers de Ciencia y Tecnología y

la Universidad del Estado de Rivers de Educación. Los investigadores descubrieron que un alto nivel de vocación social y solidaria, como un aspecto de la cultura organizacional, se encuentra asociado con un alto nivel de rendimiento académico de los estudiantes. Los autores concluyeron que el alto nivel de las culturas solidarias y de integración como los aspectos de la cultura organizacional existe en las universidades investigadas y que con el tiempo influyen en alto nivel de rendimiento académico de los estudiantes en las universidades.

2.4 Cultura Organizacional y Cambio Organizacional

El contexto de la globalización en el mundo ha hecho posible que la información aumente la competencia de las economías emergentes, los cambios han hecho que la vida de la organización se transforme siendo más dinámicas, complejas y difíciles, en este contexto se analiza el grado de compatibilidad de la cultura que existe en la industria a la hora de implementar un programa de calidad total en la organización.

En ese sentido, Al-khalifa y Aspinwall (2011) subrayaron que antes de la implementación de un enfoque de calidad total es recomendable para una organización entender la cultura dominante que existe en su interior, siendo importante por dos razones: en primer lugar, proporciona datos más fiables para la gestión del proceso de ejecución, y en segundo lugar, identifica las prioridades de acción. El cambio de la cultura organizacional no es una tarea fácil de realizar, pero el uso del marco de valores en competencia puede ofrecer a las organizaciones una evaluación de la situación actual y una visión clara de cambios necesarios para apoyar un enfoque de calidad total. Es necesario señalar, que no todas las empresas participantes tienen culturas jerárquicas y racionales, pero tiene una mezcla de los cuatro. Sin embargo, si el objetivo es lograr la calidad total, entonces las culturas organizativas de la mayoría de las organizaciones tienen que cambiar hacia una cultura más flexible y orientada al cliente.

En relación a la Administración de la Calidad Total (TQM) y la cultura organizacional como factores importantes para garantizar la ventaja competitiva, Jancikova y Brychta (2009) desde una perspectiva teórica proporcionan una visión más compleja del concepto TQM y el papel de la cultura organizacional durante la implementación de TQM con éxito. Los autores subrayaron que la gestión de la calidad total está basado en la teoría de la participación, que su objetivo es crear la mejor empresa para los interesados y éxito de su aplicación debe conducir a un mejor resultado: indicadores financieros y no financieros de mejora. Para hacer frente a esta presunción, hay una necesidad que cumplir con los principios de la TQM: orientación al cliente y la mejora continua. La implementación exitosa del concepto TQM es un esfuerzo a largo plazo, debido al hecho de que se requiere un cambio cultural. La cultura organizacional es un fenómeno complejo que es difícil de cambiar. Sin embargo, podría ser necesario cambiar la cultura organizacional para cambiar el orden y facilitar la aplicación de TQM, a fin de mantener la su capacidad competitiva en el mercado dinámico.

En relación a la estructura y la cultura organizacional como elementos de diseño de la organización y su papel en el logro de ventajas competitivas a largo plazo de las empresas Galetic, Nacinovic, y Klindzic (2012) estudiaron la relación entre el grado de formalización, la centralización, la especialización, la coordinación con la posición competitiva de las empresas; la relación entre las características de las culturas fuertes con las posiciones competitivas de las empresas; la presencia de valores de la cultura organizacional adhocracia (innovación, la orientación hacia el cliente, la flexibilidad, la apertura, el trabajo en equipo, la creatividad, el aprendizaje), con las posiciones competitivas de las empresas; y la relación entre las características de la cultura de aprendizaje con la posición competitiva de las empresas.

Galetic, et al. (2012) argumentaron en todo el estudio que las características estructurales y culturales de las empresas son, y debe ser, una fuente de ventaja competitiva sostenible a largo plazo, y concluyeron que el grado de formalización y centralización se relaciona negativamente con la posición competitiva, y el grado de especialización y cooperación de las empresas se relaciona positivamente con la posición competitiva; las culturas organizacionales fuertes contribuyen a mejorar la posición competitiva de las empresas: las organizaciones con mayor aceptación de valores de la cultura organizacional tienen un mayor nivel de competitividad, el hallazgo que las organizaciones que apoyan el desarrollo de las subculturas tienen una mejor posición competitiva, y el grado en que la cultura de la organización apoya los cambios en la organización y la competitividad de las empresas; la presencia de valores de la adhocracia: la apertura, la creatividad y la innovación mejoran las posiciones competitivas; y, finalmente, existe una relación positiva entre las características del aprendizaje de la cultura y la posición competitiva de las empresas.

En el marco de la cultura organizacional es importante examinar el impacto de la cultura organizacional sobre el comportamiento organizacional al nivel corporativo, Mohanty y Rath (2012) explicaron las características de la organización de la cultura dominante sobre el comportamiento organizacional a nivel corporativo, a través de tres organizaciones dominantes que representan a tres sectores de la economía: manufactura, tecnología de la información y banca. Concluyeron, principalmente, que existe una correlación positiva entre la cultura organizacional y el comportamiento organizacional corporativo; se muestra que hay una correlación significativa entre todas las variables, cultura organizacional: creencias y normas, individual autonomía, responsabilidad individual, la tolerancia de conflictos, la estructura, la tolerancia al riesgo, y las variables de apoyo al comportamiento organizacional corporativo: altruismo, concienzudo, deportividad, cortesía y

virtud cívica. Se observó a pesar de que el estudio se realizó en tres organizaciones diferentes, había una relación significativa entre las variables, a pesar de que la cultura y las prácticas que prevalecen en las respectivas organizaciones son diferentes.

Una alineación adecuada de la estrategia y la cultura puede ayudar a las empresas crear valor y generar ingresos. También puede conducir a los empleados motivados y comprometidos y de alto rendimiento de los equipos de trabajo.

Klein (2011) encontró que las culturas técnicamente constructivas adaptativas y flexibles parecen estar relacionadas positivamente con los resultados deseables como la calidad de los productos y servicios de la empresa, independientemente de la tipo de estrategia desplegada. Los resultados sugieren que para convertirse en una organización de alto rendimiento, los miembros clave de la organización necesitan entender la estrategia del negocio y crear una cultura adaptativa, flexible, y constructivo que facilite la aplicación de la estrategia de negocio. Esta investigación llena el vacío en el área de los estudios empíricos a fin de probar la vinculación entre la estrategia empresarial y la cultura organizacional.

La Percepción de la cultura organizacional por niveles de gestión y sus implicancias para la formación y desarrollo fueron analizados por Keeton y Mengistu (2014) en dos gobiernos municipales similares en el sureste de Virginia, en el estudio se señala que los atributos comunes a la cultura organizacional pueden incluir (1) referencia a un conjunto de valores en poder de todos los individuos de una organización; (2) los valores que conforman una organización de la cultura, que se convierta en un parte implícita de los valores y creencias de los miembros de esa organización; y (3) un énfasis simbólico, a través del cual los valores de la cultura se comunican (Moorehead & Griffin, 1989). Sin embargo, se señala que estas definiciones no señalan el grado en que la cultura se acepta y se practica de forma generalizada por los miembros de la organización. Los autores concluyeron que existen

diferencias en la percepción de la cultura organizacional en los distintos niveles de gestión de la organización y, apoyan de manera sostenida, que los gerentes en los diferentes niveles de la organización tienen diferentes perspectivas relativas a la organización, y por lo tanto, diferentes puntos de vista de la cultura de la organización.

En relación a los hallazgos teórico y práctico Keeton y Mengistu (2014) señalaron que los resultados a nivel teórico sugieren que algunas dimensiones de la cultura se valoran de manera diferente en los distintos niveles de la organización y, por lo tanto, se puede desafiar la noción de una cultura singular y valorada de manera similar por todos los miembros de la organización. En el aspecto práctico, sugieren que las organizaciones necesitan conocer la percepción de los valores culturales por distintos directivos y establecer claramente la realidad de esas diferencias. Finalmente, este estudio sugiere que existen subculturas en las organizaciones públicas. Por lo tanto, antes de que una organización ponga en práctica la formación y el desarrollo de programas, debe evaluar las creencias culturales prevalentes de sus miembros, a fin de proporcionar una eficaz formación y desarrollo de la organización.

2.5 Influencia de la Cultura Organizacional en la Gestión de la Organización

Shah, Ikramullaha, Zaman, y Khan (2011) analizaron la conexión e influencia entre la cultura organizacional y la efectividad organizacional en el contexto de las Instituciones de educación superior de la provincia de Khyber, Pakhtunkhwa, Pakistán Hassan, los autores concluyeron que la cultura organizacional predice significativamente la eficacia organizacional; por otra parte, encuentran que la cultura clan y adhocracia influyen positivamente en la efectividad organizacional, mientras que la cultura jerárquica y la cultura de mercado influyen negativamente en la efectividad organizacional.

Muchos trabajos de investigación de cultura organizacional en el marco de valores en competencia han seguido una perspectiva más amplia; en relación a cultura organizacional y las estrategias empresariales Naranjo, Jiménez, y Sanz (2011) demostraron que la cultura

organizacional es uno de los determinantes para el apoyo de una estrategia de innovación, analizando la cultura organizacional que fomenta o inhibe la innovación organizativa y la estrategia de imitación. Mediante un análisis de regresión múltiple se evalúa el efecto de la cultura organizacional con una estrategia de innovación. Los resultados confirmaron que la cultura organizacional es un claro determinante de la estrategia de innovación. En particular, se encontró que la cultura organizacional puede afectar a la innovación o la orientación de imitación de la firma, tanto positiva como negativamente. De acuerdo con los resultados, culturas como adhocracia fomentan la innovación, mientras que las culturas de jerarquía se encuentran asociados con la imitación.

La cultura organizacional es fundamental para explicar el éxito de la gestión del conocimiento y la carencia de atención a los aspectos culturales llevar al fracaso la gestión del conocimiento, en este sentido Wang, Su, y Yang (2001) concluyeron que la cultura organizacional tiene un efecto significativo sobre la capacidad de creación de conocimiento; especialmente, el colectivismo tiene un impacto positivo en la capacidad de creación de conocimiento, mientras que la distancia del poder y la incertidumbre tienen efectos negativos sobre la capacidad de creación del conocimiento.

Respecto a la influencia de la cultura organizacional, la permanencia en la gestión y el rendimiento financiero sobre el desempeño social de las empresas Melo (2012) a partir de la descripción, que la cultura humanista se compone de valores sociales relacionados con un sentido de participación y colaboración entre los miembros de la organización, la sensación de que independientemente de la jerarquía, las personas contribuyen a las decisiones que afectan el trabajo, y las contribuciones se encuentran en línea con las metas organizacionales y las prácticas empresariales; el papel de la alta dirección es fundamental para entender cómo la cultura influye en el desempeño social de las empresas, tanto en el sentido que el liderazgo que afecta los aspectos visibles e invisibles de la cultura organizacional; y el rendimiento

financiero superior, que conduce a recursos y fondos adicionales que se invierten en iniciativas socialmente responsables; concluyó que la cultura humanística, la permanencia en la gestión y el desempeño financiero influyen positivamente sobre el desempeño social de las empresas, destaca, que a mayor puntuación del índice de la cultura, mejor será el desempeño social de las empresas, cuando los gerentes permanecen más tiempo en la empresa.

2.6 Resumen

El marco de valores en competencia y el instrumento OCAI constituyen el marco teórico relevante para realizar diagnósticos de la cultura organizacional, esto ha sido posible para realizar un diagnóstico de la cultura organizacional en la universidad de Concepción de Chile, un diagnóstico de la cultura organizacional de una empresa farmacéutica en Turkia, una evaluación de la cultura organizacional de una Institución del Estado en la República Dominicana, (Demir, AyyildizUnnu, & Erturk, 2011; Espaillat, 2012; Sepúlveda, 2004). En todos los casos, el marco de valores en competencia y el OCAI permitieron demostrar las hipótesis planteadas.

En el marco de valores en competencia la fortaleza de una cultura está determinada por el puntaje que acredita a un tipo específico de cultura. “Mientras más alto el puntaje, más fuerte es la cultura en cuestión”. Los autores establecen 10 puntos como un parámetro de sensibilidad. (Cameron & Quinn, 1999, p. 63) (citado en Espaillat, 2012, p. 51)

La cultura organizacional tiene una influencia positiva en la satisfacción laboral de los empleados; la cultura organizacional tiene una influencia positiva sobre el rendimiento académico de los estudiantes de negocios (Miharty, 2013; Ubulom, Ubulom, & Enyoghasim, 2012)

El grado de compatibilidad de la cultura organizacional es fundamental a la hora de implementar un programa de calidad total en la organización; la Administración de la Calidad

Total (TQM) y la cultura organizacional son factores importantes para garantizar la ventaja competitiva; la estructura y la cultura organizacional como elementos del diseño de la organización tienen un papel relevante en el logro de ventajas competitivas a largo plazo de las empresas; finalmente, existe una correlación positiva entre la cultura organizacional y el comportamiento organizacional corporativo (Al-khalifa & Aspinwall, 2011; Galetic, Nacinovic, & Klindzic, 2012; Jancikova & Brychta, 2009; Mohanty & Rath, 2012)

La cultura organizacional predice significativamente la eficacia organizacional; la cultura organizacional es uno de los determinantes de una estrategia de innovación; cultura organizacional tiene un efecto significativo sobre la capacidad de creación de conocimiento; Influencia de la cultura organizacional, la permanencia en la gestión y el rendimiento financiero sobre el desempeño social de las empresas (Melo, 2012; Naranjo, Jiménez, & Sanz, 2011; Shah, Ikramullaha, Zaman, & Khan, 2011; Wang, Su, & Yang, 2001).

2.7 Conclusiones

El cambio de la cultura organizacional no es una tarea fácil de realizar, el uso del marco de valores en competencia ofrece a las organizaciones una evaluación de la situación actual y una visión clara de cambios necesarios para el desarrollo de la organización.

El grado de compatibilidad de la cultura organizacional es fundamental a la hora de implementar un programa de calidad total en la organización, la Administración de la Calidad Total y la cultura organizacional son factores importantes para garantizar la ventaja competitiva, la estructura y la cultura organizacional como elementos del diseño de la organización tienen un papel relevante en el logro de ventajas competitivas a largo plazo de las empresas y, finalmente, existe una correlación positiva entre la cultura organizacional y el comportamiento organizacional corporativo.

La cultura organizacional predice significativamente la eficacia organizacional, la cultura organizacional es uno de los determinantes de una estrategia de innovación, y la

cultura organizacional tiene un efecto significativo sobre la capacidad de creación del conocimiento.

La cultura organizacional tiene una influencia positiva sobre el rendimiento académico de los estudiantes de negocios y la cultura organizacional tiene una influencia positiva en la satisfacción laboral de los empleados.



Capítulo III: Metodología

La investigación de la cultura organizacional en la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo se ha realizado en el marco de valores en competencia. En primer lugar, se ha realizado un análisis descriptivo de los tipos de cultura actual y preferida que predominan en las áreas, en las categorías de antigüedad, en los colegios, y en la muestra de colegios. En segundo lugar, se analizan las diferencias en la percepción de la cultura organizacional actual entre las áreas que desempeñan los trabajadores (ADT): nivel primaria, nivel secundaria, y el área administrativa; entre las categorías de antigüedad laboral (ANL): menos de un año, de uno a tres años, de cuatro a seis años, de siete a diez años, de 11 a 15 años, y de más de 15 años; entre los colegios particulares (COL): convenio Andrés Bello, colegio María Claret, colegio Andino, y colegio Ingeniería; al nivel de la muestra (CAM); y entre la cultura organizacional actual y preferida (CAP). Finalmente, se analiza la presencia de una percepción compartida de la cultura organizacional a nivel cada área en que desempeñan los trabajadores, a nivel de cada colegio, y a nivel de la muestra. Asimismo, las relaciones entre la cultura organizacional actual y preferida de la muestra de colegios.

3.1 Diseño de la Investigación

En el estudio de la cultura organizacional de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo el diseño de investigación es no experimental, transversal y descriptivo. El diseño no es experimental, debido a que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y que solo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos; es transversal, debido a que los datos se recolectan en un mismo instante; y descriptivo, debido a que indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población (Sampiere et al., 2010, p.149, 151- 152).

En el análisis descriptivo referidas a las cinco primeras hipótesis se establecen las diferencias de la cultura organizacional entre las ADT, ANL, COL, entre las culturas de la

muestra, y entre la cultura organizacional actual y deseada. En el análisis descriptivo referidas a las cuatro hipótesis siguientes se establece la existencia de una cultura organizacional al nivel de cada ADT, de cada COL, al nivel de la muestra, y entre la cultura organizacional actual y deseada.

Finalmente, se han recopilado y procesado la información según el OCAI, y se ha probado las hipótesis a través de la medición y las pruebas estadísticas.

3.2 Conveniencia del Diseño

El diseño de la investigación permitirá identificar los tipos de cultura actual y preferida que predominan en los colegios, en las áreas, en las categorías de antigüedad, y en la muestra integrada de colegios. También, hará posible encontrar las diferencias en la percepción de la cultura organizacional, entre las áreas que desempeñan los trabajadores, entre las categorías de antigüedad laboral, entre los colegios, al nivel de la muestra, y entre la cultura actual y preferida. Finalmente, mediante este diseño se podrá investigar la presencia una percepción compartida de la cultura organizacional a nivel cada área en que desempeñan los trabajadores, a nivel de cada colegio, y a nivel de la muestra integrada por los cuatro colegios.

La investigación cuantitativa permite una aproximación de la medición de la cultura, las diferencias de la cultura debido a las variables independientes, y probar la presencia de una cultura compartida de la muestra integrada de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

3.3. Población de la investigación

La población del estudio son los colegios particulares de la ciudad de Huancayo, debido a la muestra por conveniencia el estudio se ha realizado en cuatro colegios particulares de esta ciudad, los cuales fueron seleccionados en base a dos criterios: (1) colegios que tengan una antigüedad superior a los ocho años, y (2) colegios que cuentan con

un reconocimiento en el mercado local y regional. Sobre la base de los criterios de participación, descritos anteriormente, se invitaron a nueve colegios particulares, a fin de participar en el estudio; sin embargo, accedieron solo cuatro colegios. En consecuencia, la población efectiva del estudio se encuentra representada por los profesores y personal administrativo de los cuatro colegios seleccionados de la ciudad de Huancayo, las encuestas se tomaron a 179 profesores y trabajadores administrativos en agosto del año 2013.

3.4 Consentimiento Informado

El grupo de investigación planificó las actividades para el desarrollo del estudio, de la siguiente manera:

Inicialmente, se realizó una invitación a las instituciones educativas para participar en un estudio sobre cultura mediante una carta respaldada por CENTRUM CATÓLICA. Una vez concedido el permiso de las instituciones voluntarias, se explicó a los participantes que el estudio era de carácter voluntario en el que se les garantizaba el anonimato de los participantes, velándose por la confidencialidad y otros derechos de los participantes que fueron protegidos de conformidad con los requisitos del “código de Ética de investigación y reglamentos de investigación para las Ciencias Sociales”. Una vez informado sobre el protocolo de participación a los encuestados, se procedió hacer entrega del formulario de encuesta a cada participante.

3.5 Características de la Muestra

La muestra por conveniencia se encuentra constituida por los profesores y trabajadores administrativos de cuatro colegios particulares de la ciudad de Huancayo: colegio Andrés Bello 57 encuestados de 90 trabajadores que representa el 63,3%, colegio María Claret 39 encuestados de 57 trabajadores que representa el 68,4%, colegio Andino 45 encuestados de 70 trabajadores que representa el 64,3%, y del colegio Ingeniería 38 encuestados de 62 trabajadores que representa el 61,3%, representando 179 participantes al

nivel de unidad de análisis. La cobertura de los entrevistados respecto al total de trabajadores fue de 64,3%.

De acuerdo a la metodología propuesta, se aplicaron 190 encuestas de las cuales se consideró solamente 179, como un procedimiento de depuración, porque 11 encuestas estaban con información incompleta, donde los encuestados no contestaron en su totalidad. Se realizaron dos sesiones con los profesores y administrativos, la primera para realizar las encuestas y la segunda para contrastar los resultados.

Tabla 1

Número de Entrevistados y Trabajadores de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo

Colegios	Entrevistados	Trabajadores	(%)
C. Andrés Bello	57	90	63.3
C. María Claret	39	57	68.4
C. Andino	45	70	64.3
C. Ingeniería	38	62	61.3
Total	179	279	64.3

3.6 Localización Geográfica

La ciudad de Huancayo se encuentra localizada en el departamento de Junín con una altitud de 3,245 m.s.n.m. La población de la provincia de Huancayo fue de 471,266 habitantes. La zona urbana está representada principalmente por el distrito de Huancayo con 112,054 habitantes, el distrito de El Tambo con 146,847 habitantes, y el distrito de Chilca con 77,392 que representan el 72% la población de la provincia de Huancayo (INEI, 2007). La ciudad de Huancayo está conformado por los tres distritos más representativos de la provincia de Huancayo: Huancayo, El Tambo y Chilca.

3.7 Instrumentación

El OCAI identifica el tipo de cultura de la organización, la solidez del tipo de cultura, la congruencia de los tipos de cultura en toda la organización, y las discrepancias entre los tipos de culturas actuales y preferidas (Cameron & Quinn, 2006). El OCAI se utiliza para diagnosticar la cultura de una organización, este instrumento resulta ser útil y preciso en el diagnóstico de los aspectos importantes de la cultura subyacente de una organización, cuyos pasos corresponden:

Paso 1: Identificar la cultura actual de la organización.

Paso 2: Identificar la cultura, que los miembros de la organización, piensan desarrollar para satisfacer las demandas futuras del ambiente y las oportunidades que la empresa enfrentará (Cameron & Quinn, 2006, p.23).

El instrumento OCAI se constituye a partir del marco de valores competencia, representando el fundamento teórico para evaluar la cultura organizacional. Para determinar el tipo de cultura, el OCAI evalúa seis dimensiones de la cultura organizacional: características dominantes, liderazgo organizacional, estilo gerencial, unión en la organización, énfasis estratégico y criterios para el éxito. Cada dimensión cultural tiene cuatro alternativas (A = Clan, B = Adhocracia, C = Mercado, D = Jerarquía), que representan cuatro arquetipos culturales, presentes en la organización por medio de preguntas. El encuestado debe repartir los 100 puntos entre las cuatro alternativas, dependiendo del grado en que cada alternativa refleja a su propia organización, brindando un mayor número de puntos a la alternativa que más se asemeja a su organización, y asegurándose que el total sume a 100 por cada elemento. Estas respuestas deben completarse hasta dos evaluaciones independientes de su cultura organizacional, una como existe actualmente y otra como la deseada (Cameron & Quinn, 2006).

Su interpretación del instrumento OCAI, estará supeditado a los cuadrantes que tengan mayor puntuación final y predominancia respecto a los demás cuadrantes; donde cada cuadrante brinda un significado para distinguir a sus características más notables. Sin embargo, no es que los cuatro tipos de culturas hay que destacar por igual. Más bien, es que la organización debe desarrollar la capacidad de cambiar el énfasis en que las exigencias del entorno competitivo lo requiera (Cameron & Quinn, 2006, p.57).

3.8 Recolección de Datos

La recolección de datos se realizó previa solicitud al director de cada colegio estudiado, quien determinó una fecha en la cual el personal del colegio debería reunirse para la aplicación de los cuestionarios; para el efecto, se formalizó con la presentación de cartas de permiso, respectivas. Una vez llegado el momento, se procedió a informar a los presentes sobre la finalidad de la investigación y que la participación era de carácter voluntario, acto seguido se administró las encuestas a los participantes y se les informó que rellenaran el formulario de acuerdo a las instrucciones establecidas, el procedimiento para el llenado de la encuesta tomó aproximadamente 15 a 20 minutos para completar el cuestionario. La investigación, comprendió una segunda reunión con los participantes a fin de contrastar y complementar los resultados obtenidos de la institución, despertando gran interés de los encuestados en este proceso de retroalimentación, principalmente por parte de los directores de los colegios, quienes fueron responsables a que exista un gran número de participantes en cada institución. En resumen, la recolección de los datos se realizó como estaba previsto, sin mayores contratiempos o dificultades.

La información relevante de las variables de investigación se ha tabulado para cada uno de los informantes según la Tabla 2, la primera columna representa el código del primer colegio, la segunda columna el código del primer nivel o área de trabajo, la tercera columna

Tabla 2

Levantamiento de Información de la Cultura Organizacional de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo

Atributos culturales	Colegios	Áreas	Atributos	Antigüedad	Clan actual	Adhocracia actual	Mercado actual	Jerarquía actual	Clan deseado	Adhocracia deseado	Mercado deseado	Jerarquía deseado
Características dominantes	1	1	1	1	10	10	60	20	30	30	30	10
Liderazgo organizacional	1	1	2	1	20	30	30	20	30	20	20	30
Estilo gerencial	1	1	3	1	20	20	30	30	50	20	20	10
Unión en la organización	1	1	4	1	20	40	30	10	50	20	20	10
Énfasis estratégico	1	1	5	1	30	30	20	20	30	30	10	30
Criterio para el éxito	1	1	6	1	40	20	10	30	40	10	10	40

el código del atributo o dimensión cultural, la cuarta columna el código del primer grupo de antigüedad laboral, y las siguientes columnas las puntuaciones de cada tipo de cultura actual y preferida. En cada dimensión cultural o atributo se ha rellenado la puntuación (porcentaje) para cada tipo de cultura actual y deseada, donde la suma horizontal de la cultura actual y deseada, según atributo, debería sumar 100%. La información de cada informante debería ser completa en todos sus atributos, caso contrario la encuesta se descartaba.

3.9 Validez y Confiabilidad

La validez se encuentra definido como el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. En cambio, la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce los mismos resultados. (Sampieri et al., 2010)

En la presente investigación, se determinó la confiabilidad del cuestionario mediante un coeficiente de consistencia interna, denominado metodología alfa de Cronbach. El Alfa de Cronbach se utilizó para evaluar las correlaciones entre los ítems del OCAI, este índice considera valores entre 0 y 1. Según Vierra, Pollock y Golez (1998) (Citado en West-Moynes, 2012, p. 150), un coeficiente alfa de 0.50 o superior es indicativo de una consistencia interna adecuada. Como se puede apreciar en la Tabla 3 el alfa de Cronbach obtenido para el estudio es superior 0.60, excepto para el tipo de cultura Adhocracia que arroja un coeficiente de 0.50.

Respecto a la validez del constructo, suele determinarse mediante el análisis estadístico multivariado. Para este estudio, se optó por elegir específicamente el “análisis de factores”, resultando la matriz como no positiva, lo cual indicaría que el instrumento es válido.

Tabla 3

Alfa de Cronbach de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo

Tipo de cultura	Alfa de Cronbach
Clan	0.80
Adhocracia	0.50
Mercado	0.66
Jerarquía	0.62

Cabe mencionar que la validez y la confiabilidad del instrumento OCAI se ha establecido a través de numerosos estudios (Zammuto & Krakower, 1991; Quinn & Spreitzer, 1991; Collett & Mora, 1996; Cameron & Freeman, 1991; Berrio, 2003). Más recientemente (Yu & Wu , 2009 , p . 40) informaron sobre un gran número de estudios empíricos que han establecido la confiabilidad y validez de la CVF y OCAI citando Howard (1998), Lamond (2003), Denison y Mishra (1995) y Ralston , et al . (2006). (Citado en West-Moynes, 2012, p. 150). Cameron y Quinn (2006) señalaron que el instrumento OCAI es el más avanzado y fiable de todos los procesos de evaluación de la cultura organizacional. Basada en la teoría del CVF, el OCAI ha sido ampliamente utilizados en los sectores público y privado, estableciéndose concretamente la capacidad de comparar la evaluación de un organismo a un perfil de una organización de tipo similar (citado en Yu & Wu, 2009).

3.10 Análisis e Interpretación de Datos

Los datos fueron recogidos y analizados siguiendo la metodología del marco de valores en competencia y el instrumento OCAI. Las puntuaciones han sido registradas para cada uno de los atributos de la cultura organizacional, según la cultura organizacional actual y preferida, compuesto por: clan, adhocracia, mercado y jerarquía. Los resultados de la

cultura organizacional se han presentado a nivel de las variables independientes: ADT, ANL, COL, y a nivel de la muestra CAM y CAP.

La representación gráfica sirve como un perfil de la cultura organizacional (Cameron & Quinn, 2006). Para el estudio, los perfiles actuales y preferidos muestran la representación gráfica de lo que piensan los encuestados sobre la cultura actual y preferida. A partir de los perfiles se identifican las similitudes y diferencias, de la misma manera, a nivel de las variables independientes: ADT, ANL, COL, y a nivel de la muestra CAM y CAP.

De acuerdo con la teoría estadística, siempre que las variables cumplan con el supuesto de normalidad, la contrastación de las hipótesis se puede realizar a través de la prueba paramétrica como son la diferencia de medias y la prueba ANOVA. Sin embargo, no siempre es posible que las variables en estudio cumplan con este supuesto. En el caso de las variables dependientes de esta investigación, la cultura organizacional actual y preferida: clan, adhocracia, mercado y jerarquía no cumplen con el supuesto de normalidad.

Las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk tienen un nivel de significancia de cero, como se puede apreciar en la Tabla 4; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y las variables de la investigación no cumplen con el supuesto de normalidad, y no es posible realizar pruebas paramétricas. A continuación, mostramos la prueba de hipótesis de normalidad de variables.

H_0 = La distribución de la variable es normal.

H_1 = La distribución de la variable no es normal

Por lo tanto, para la contrastación de las hipótesis en el estudio de la cultura organizacional se hará uso de las pruebas no paramétricas, entre ellas la diferencia de medianas y la chi cuadrado.

En primer lugar se ha realizado un análisis descriptivo de los tipos de cultura actual y preferida que predominan en las áreas, en las categorías de antigüedad, en los colegios, y en la muestra de los colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

Para la contrastación de la cinco primeras hipótesis se ha realizado las pruebas de diferencia de medianas, a fin de establecer las diferencias de la cultura organizacional entre las ADT, ANL, COL, entre las culturas de la muestra, y entre la cultura organizacional actual y deseada.

Tabla 4

Prueba de Normalidad de Variables de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clan actual	0.171	1074	0.000	0.908	1074	0.000
Adhocracia actual	0.181	1074	0.000	0.911	1074	0.000
Mercado actual	0.155	1074	0.000	0.940	1074	0.000
Jerarquía actual	0.168	1074	0.000	0.917	1074	0.000
Clan deseado	0.102	1074	0.000	0.973	1074	0.000
Adhocracia deseado	0.180	1074	0.000	0.937	1074	0.000
Mercado deseado	0.174	1074	0.000	0.890	1074	0.000
Jerarquía deseado	0.246	1074	0.000	0.826	1074	0.000

Para la contrastación de las cuatro hipótesis siguientes se han realizado pruebas chi cuadrado, a fin de establecer la relación o el grado de asociación entre las percepciones culturales (cultura compartida) al nivel de cada ADT, de cada COL, al nivel de la muestra, y entre la cultura organizacional actual y deseada. Para el efecto, cada una de las ADT y cada uno de los COL se especificaron como variable dependiente de la cultura organizacional

actual: clan, adhocracia, mercado y jerarquía (endogenización de variables). Se obtuvieron las variables dependientes a nivel de las ADT: cultura organizacional nivel primaria, cultura organizacional nivel de secundaria, y cultura organizacional del área administrativa; y respecto COL: cultura organizacional del convenio Andrés Bello, cultura organizacional del colegio María Claret, cultura organizacional del colegio Andino, y cultura organizacional del colegio Ingeniería.

En el análisis no paramétrico la prueba chi cuadrado es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas, donde el nivel de medición de las variables puede ser nominal u ordinal (o intervalos o razón reducidos a ordinales) (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 327). La hipótesis nula, en todos los casos del estudio, requiere de la independencia, no correlación y no asociación de variables sometidas a la prueba, que para el efecto de la investigación la hipótesis nula planteada equivale a la existencia de una cultura no compartida.

Respecto a la inferencia de la población a partir de la muestra, en el análisis no paramétrico no se requiere de ningún supuesto para la distribución poblacional, por lo tanto, se tiene la hipótesis nula para la chi cuadrado:

H_0 = La muestra corresponde a la población.

H_1 = La muestra no corresponde a la población.

Como se puede apreciar en la Tabla 5, el nivel de significancia para todas las variables es cero, de esta manera, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna. Por lo tanto, la muestra no corresponde a la población, no es posible realizar inferencia de la población a partir de la muestra y las conclusiones del estudio deberán considerarse solamente al nivel de la muestra.

El procesamiento de la información, las pruebas estadísticas, así como los resultados de la investigación se han obtenido a través del paquete estadístico SSPP versión 21.

Tabla 5

Significancia Estadística de Contraste de Variables de la Muestra de Colegios Particulares en la Ciudad de Huancayo

	Chi-cuadrado	gl	Sig. asintót.
Clan actual	2337.64	24	0
Adhocracia actual	3082.38	24	0
Mercado actual	2604.19	28	0
Jerarquía actual	2155.14	24	0
Clan deseado	1819.90	24	0
Adhocracia deseado	2780.00	25	0
Mercado deseado	2864.38	20	0
Jerarquía deseado	3810.65	22	0

3.11 Resumen

El diseño de investigación no es experimental, es transversal y descriptivo. El marco de valores competencia es el fundamento teórico para evaluar la cultura organizacional, el marco de valores identifica los tipos de cultura dentro de una organización.

En esta investigación se ha utilizado el marco de valores en competencia y OCAI, por ser un instrumento relevante y riguroso en el análisis del diagnóstico y evaluación de la cultura organizacional de los colegios particulares de la ciudad de Huancayo

La muestra a nivel de profesores y trabajadores administrativos está compuesta por 57 del colegio Andrés Bello, 39 del colegio María Claret, 45 del colegio Andino, 38 del colegio Ingeniería, y en total de 179 participantes.

El Alfa de Cronbach fue se ha utilizado para determinar la fiabilidad a través de la consistencia interna de los resultados de las pruebas es consistente en este estudio.

Para la contrastación de hipótesis en el estudio de la cultura organizacional se hará uso de las pruebas no paramétricas, entre ellas la diferencia de medianas y la chi cuadrado.

En la investigación se realizara el análisis descriptivo de los tipos de cultura actual y preferida que predominan en las áreas, en las categorías de antigüedad, en los colegios, y en la muestra de los colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

Contrastación de nueve hipótesis: cinco hipótesis que evalúan las diferencias de la cultura organizacional entre las ADT, ANL, COL, entre las culturas de la muestra, y entre la cultura organizacional actual y deseada, y cuatro hipótesis que evalúan la existencia de una cultura organizacional compartida al nivel de cada ADT, de cada COL, al nivel de la muestra, y entre la relación entre la cultura organizacional actual y deseada.

Capítulo IV: Resultados

En este capítulo, se presentan los resultados de la investigación descriptiva de la cultura organizacional actual y preferida de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo. El análisis descriptivo de la cultura organizacional actual y preferida incluye el análisis descriptivo general de la cultura organizacional, las diferencias de la cultura organizacional actual debido a las variables independientes, y a las percepciones compartidas de la cultura organizacional.

Los resultados de la investigación se pueden agrupar en tres partes:

1. Análisis descriptivo general de la cultura organizacional.
2. Determinar las diferencias en la percepción de la cultura organizacional actual, entre las áreas en desempeñan los trabajadores, entre las categorías de antigüedad laboral, entre los colegios particulares, entre las culturas de la muestra, y entre la cultura organizacional actual y deseada (cinco hipótesis).
3. Determinar la existencia de una percepción compartida de la cultura organizacional a nivel de cada una de las áreas en que desempeñan los trabajadores, a nivel de cada uno de los colegios, y a nivel de la muestra. Asimismo, establecer las relaciones entre la cultura organizacional actual y preferida de la muestra de colegios (cuatro hipótesis).

La metodología de investigación utilizada en el estudio se circunscribe en el marco de los valores en competencia y del método de puntuación OCAI que incluyó la medición de la percepción de la cultura organizacional al nivel de la muestra por conveniencia, tomados a 179 profesores y administrativos de cuatro colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

4.1 Perfil de los Informantes

Para el análisis de datos solo se consideraron las encuestas de los individuos que respondieron a la totalidad de las seis dimensiones culturales, el total de la muestra es de 179

personas entre profesores y trabajadores administrativos de los colegios privados de la ciudad de Huancayo.

La participación de los encuestados al área al que pertenecen respecto a la muestra de colegios los particulares de la ciudad de Huancayo, es la siguiente: 47.5 % pertenecen al nivel de primaria, 33.5% pertenecen al nivel de secundaria, y 19% pertenecen al área administrativa. La distribución por área es representativa debido a la mayor concentración de población en el nivel primario. Para mayor detalle, observar la Tabla 6.

Tabla 6

Distribución de los Encuestados por Áreas de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo

Áreas	N	(%)
Primaria	85	47.5
Secundaria	60	33.5
Administrativos	34	19.0
Total	179	100

La participación de los encuestados en términos de antigüedad puede ser apreciada en la Tabla 7. Como se observa el mayor grupo de los encuestados tiene una antigüedad de uno a tres años en el trabajo que representa el 36.3%, seguido por el grupo de 4 a seis años que representa el 22.3%, y el grupo de menos de un año representa el 13.4%. Por lo tanto, la muestra según la antigüedad en el trabajo está concentrada en los trabajadores de menos de seis años de trabajo, que representan en conjunto el 72%.

Tabla 7

Distribución de los Encuestados por Antigüedad Laboral de la Muestra Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo

Antigüedad laboral	<i>N</i>	(%)
Menos de un año	24	13.4
De uno a tres años	65	36.3
De cuatro a seis años	40	22.3
De siete a diez años	22	12.3
De once a quince años	15	8.4
Más de quince años	13	7.3
Total	179	100

La participación de los encuestados por colegios en la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo está determinado en orden descendiente por el convenio Andrés Bello con 31.8%, por el colegio Andino con 25.2%, por el colegio María Claret con 21.8 %, y por el colegio Ingeniería con 21.2%. Ver Tabla 8.

Tabla 8

Distribución de los Encuestados por Colegios de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo

Colegios particulares	<i>N</i>	(%)
C. Andrés Bello	57	31.8
C. María Claret	39	21.8
C. Andino	45	25.2
C. Ingeniería	38	21.2
Total	179	100

4.2 Análisis Descriptivo de la Cultura Organizacional Actual y Preferida

El análisis descriptivo ayudará a establecer las características y propiedades relevantes de la cultura organizacional actual y preferida de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

A continuación, se expone los resultados del análisis descriptivo de la cultura organización actual y preferida a partir de las áreas que desempeñan los trabajadores: nivel primaria, nivel secundaria y del área administrativa; de la dimensión cultural: características dominantes, liderazgo en la organización, estilo gerencial, unión en la organización, énfasis estratégico, y criterio para el éxito; antigüedad laboral: menos de un año, de uno a tres años, de cuatro a seis años, de siete a diez años, de 11 a 15 años, y de más de 15 años; colegios particulares: convenio Andrés Bello, el colegio María Claret, el colegio Andino y el colegio Ingeniería y al nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

4.2.1 Cultura organizacional por áreas y niveles

La percepción de la cultura organizacional actual se analiza, en esta parte, a partir del área en que desempeñan los trabajadores de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo, el mismo que incluye el nivel primario, nivel secundario, y el área administrativa.

La percepción de la cultura organizacional actual en el nivel primaria de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo, se encuentra definido por la cultura de mercado con una participación de 29%, seguido por la cultura jerárquica con 27%, y por la cultura clan con 23%, que en conjunto representan el 79% del nivel de primaria. La cultura organizacional preferida se encuentra definida por la cultura clan 43%, seguido por la cultura adhocracia 28%, que en conjunto representa 71% del nivel primaria. Para mayor detalle, se puede observar la Figura 3 y Apéndice A.

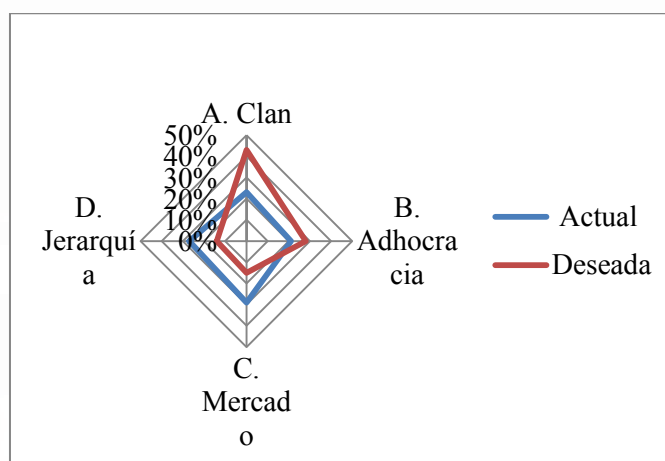


Figura 3. Cultura organizacional del nivel primaria de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

La percepción de la cultura organizacional actual en el nivel secundaria de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo se encuentra definido por la cultura de mercado con una participación de 30%, seguido por la cultura jerárquica con 26%, y por la cultura clan con 23% que en conjunto representan 79% del nivel secundaria. En relación la cultura organizacional preferida se encuentra determinado por la cultura clan con 42%, seguido por la cultura adhocracia 30%, que en conjunto representa 72% del nivel de secundaria. Para mayor detalle, se puede observar la Figura 4 y Apéndice A.

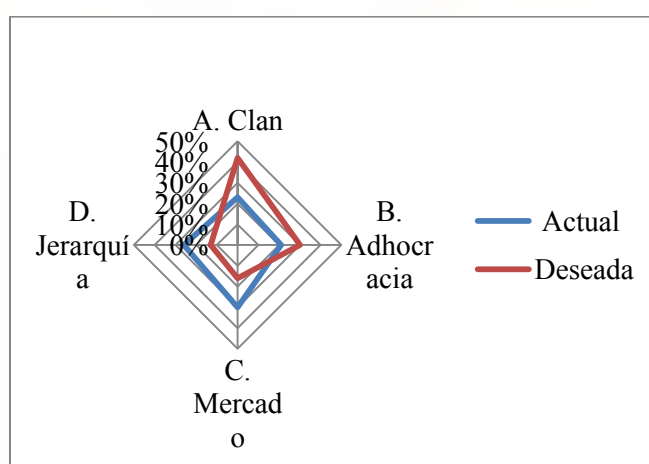


Figura 4. Cultura organizacional del nivel secundaria de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

La percepción de la cultura organizacional actual en el área administrativa de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo se encuentra definida por la cultura clan con una participación de 31%, seguido por la cultura mercado con 24%, y cultura adhocracia 23% que en conjunto representan el 78%. La cultura organizacional preferida se encuentra determinado la cultura clan 41% seguido por la cultura la adhocracia 25% que en conjunto representa 66% del área administrativa. Ver Figura 5 y Apéndice A.

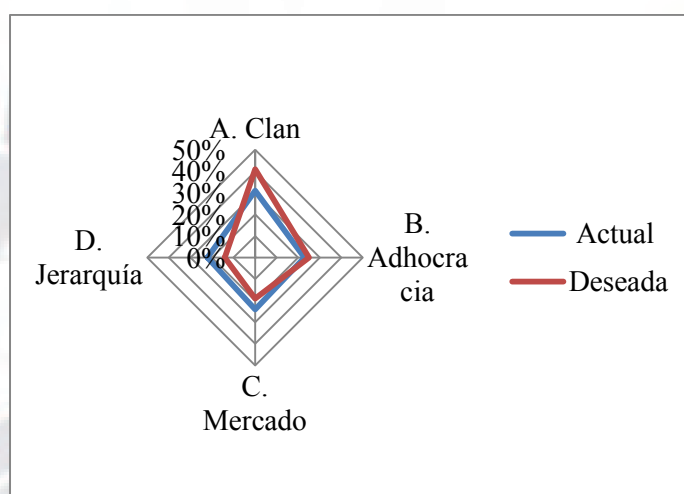


Figura 5. Cultura organizacional del área administrativa de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

En resumen, la percepción de la cultura organizacional actual de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo en los niveles de primaria y secundaria se encuentra definida por la cultura de mercado seguido de la cultura jerárquica; mientras que en el área administrativa está definida por la cultura clan seguida por la cultura mercado. En cuanto a la percepción de la cultura deseada, sin lugar a dudas, la cultura clan prevalece ante todas, seguida de la cultura de adhocracia.

Por lo tanto, se ha observado que ninguna de las culturas actual recibió alto puntaje, lo que implica que no existe consenso sobre la existencia de una cultura fuerte predominante al nivel de áreas. Sin embargo, la cultura clan deseada recibió un alto puntaje, mayor en diez puntos que la cultura adhocracia, en todos los casos, lo que implica que

existe un consenso sobre la cultura clan deseada como una cultura fuerte predominante a nivel de las áreas de los colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

4.2.2 Cultura organizacional por dimensión cultural

La percepción de la cultura organizacional por atributos culturales comprende: características dominantes, liderazgo en la organización, estilo gerencial, unión en la organización, énfasis estratégico, y criterio para el éxito.

La percepción de la cultura organizacional actual respecto al atributo "Características Dominantes" de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo se encuentra definida por la cultura de mercado con una participación de 31% seguido por la cultura jerárquica 28%, y cultura clan 22% que en conjunto representan el 81% del atributo características dominantes. Respecto a la cultura organizacional preferida se encuentra determinada por la cultura clan 38%, seguido por la cultura la adhocracia 36% que en conjunto representa 74% del atributo características dominantes. Para mayor detalle, se puede observar la Figura 6 y Apéndice B.

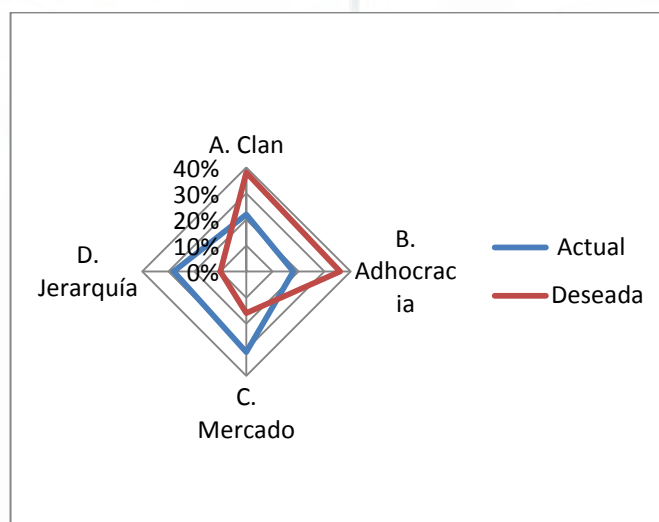


Figura 6. Características dominantes a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

La percepción de la cultura organizacional actual respecto al atributo “Liderazgo Organizacional” de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo se encuentra definida por la cultura jerárquica con una participación de 28%, seguido por la cultura de mercado 27%, y cultura clan 23% que en conjunto representan el 78% del atributo liderazgo organizacional. La cultura organizacional preferida se encuentra determinada por la cultura clan 37% seguido por la cultura la adhocracia 30% que en conjunto representa 67% del atributo liderazgo organizacional. Para mayor detalle, se puede observar la Figura 7 y Apéndice B.

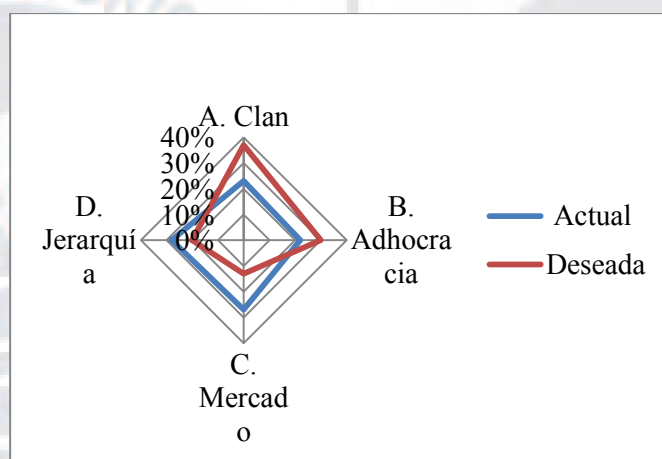


Figura 7. Liderazgo organizacional a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo

La percepción de la cultura organizacional actual respecto al atributo “Estilo Gerencial” de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo se encuentra definida por la cultura clan con una participación de 29%, seguido por la cultura de mercado 27%, y cultura jerárquica 24% que en conjunto representan el 80% del atributo estilo gerencial; mientras que la cultura organizacional preferida se encuentra determinado por la cultura clan 45% seguido por la cultura la adhocracia 29% que en conjunto representa 74% del atributo estilo gerencial. Para mayor detalle, se puede observar la Figura 8 y Apéndice B.

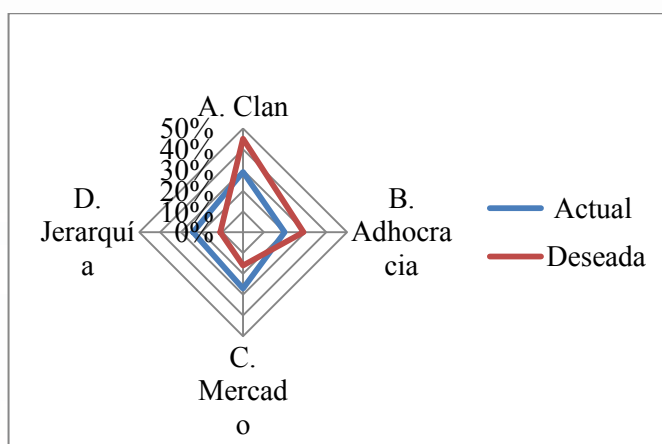


Figura 8. Estilo gerencial a nivel de la muestra de colegios particulares de Huancayo

La percepción de la cultura organizacional actual respecto al atributo "Unión en la Organización" de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo se encuentra determinada por la cultura de mercado con una participación de 29%, seguido por la cultura jerárquica con 27%, y cultura clan con 22% que en conjunto representan el 78% del atributo unión en la organización. Respecto a la cultura organizacional preferida se encuentra determinada por la cultura clan con 45% seguido por la cultura la adhocracia con 26% que en conjunto representa 71% del atributo unión en la organización. Para mayor detalle, se puede observar la Figura 9 y Apéndice B.

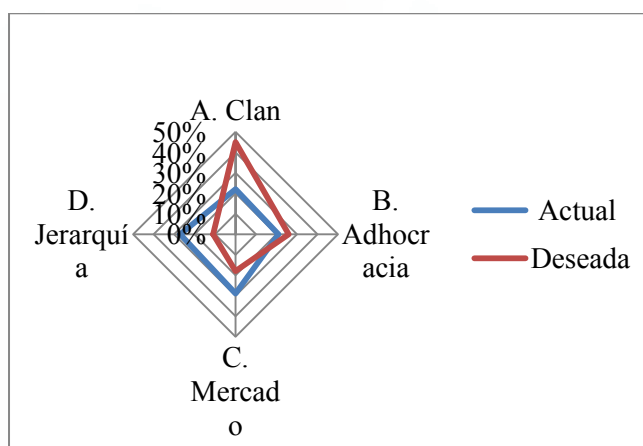


Figura 9. Unión en la organización a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

La percepción de la cultura organizacional respecto al atributo "Énfasis Estratégico" actual de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo se encuentra definida por la cultura de mercado con una participación de 30% seguido por la cultura clan con 24%, y cultura jerárquica con 23% que en conjunto los tres primeros representan el 77% del atributo énfasis estratégico. La cultura organizacional preferida determinado por la cultura clan con 41% seguido por la cultura la adhocracia con 28% que en conjunto representa 69% del atributo énfasis estratégico. Para mayor detalle, se puede observar la Figura 10 y Apéndice B.

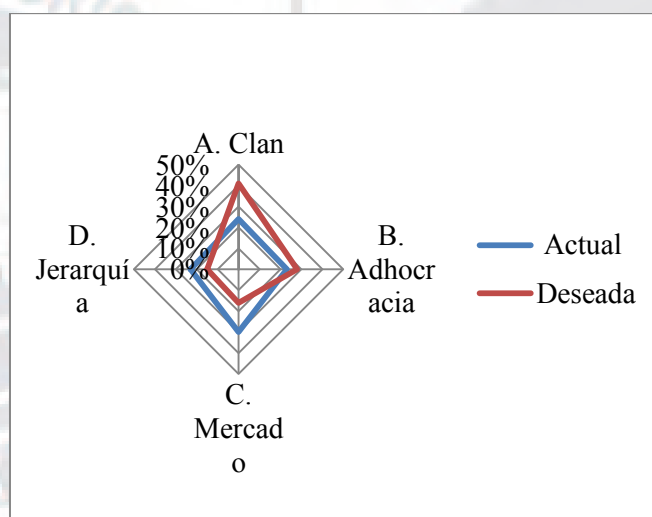


Figura 10. Énfasis estratégico a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

La percepción de la cultura organizacional actual respecto al atributo "Criterio para el Éxito" de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo se encuentra definida por la cultura de mercado con una participación de 27% , cultura jerárquica con 27%, y por la cultura clan con 26% que en conjunto representan el 80% del atributo criterio para el éxito. La cultura organizacional preferida está determinada por la cultura clan con 47% seguido por la cultura la adhocracia con 22% que en conjunto representa 69% del atributo criterio para el éxito. Para mayor detalle, se puede observar la Figura 11 y Apéndice B.

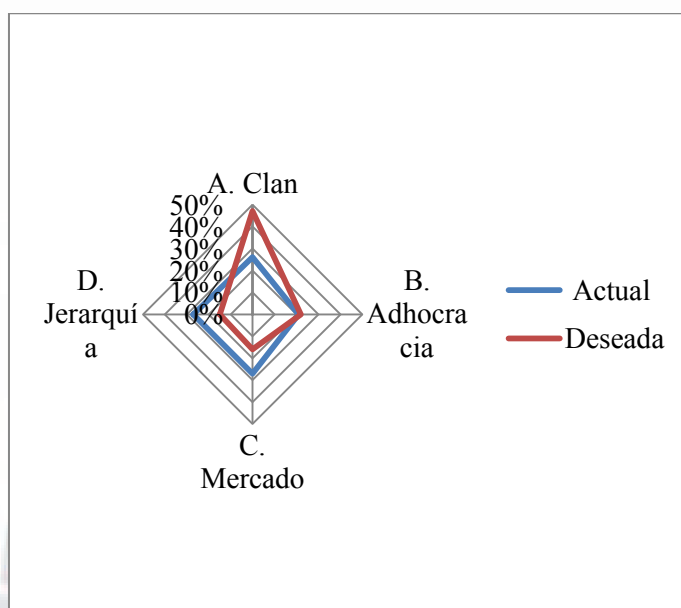


Figura 11. Criterio para el éxito actual y deseado a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

En resumen, los atributos características dominantes, unión en la organización, y criterio para el éxito exhiben una la cultura de mercado seguida de la cultura jerárquica; en el atributo liderazgo organizacional predomina la cultura jerárquica seguida de la cultura de mercado; en el atributo énfasis estratégico predomina la cultura mercado seguida de la cultura clan; y en el estilo gerencial predomina la cultura clan seguida de la cultura de mercado. Respecto a la percepción de la cultura deseada predomina, la cultura clan seguida de la cultura de adhocracia.

4.2.3 Cultura organizacional por antigüedad laboral

La percepción de la cultura organizacional por antigüedad laboral de los trabajadores de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo comprende: menos de un año, de uno a tres años, de cuatro a seis años, de siete a diez años, de 11 a 15 años, y de más de 15 años.

La percepción de la cultura organizacional actual respecto a la antigüedad "menos de un año" de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo está definida por la

cultura de mercado con una participación de 30%, seguido por la cultura jerárquica con 27%, y cultura clan con 22% que en conjunto representan el 79% de antigüedad laboral. La cultura organizacional preferida se encuentra determinado por la cultura clan con 43%, seguido por la cultura la adhocracia con 27% que en conjunto representa 70% de la antigüedad en el trabajo de menos de un año. Para mayor detalle, se puede observar la Figura 12 y Apéndice C.

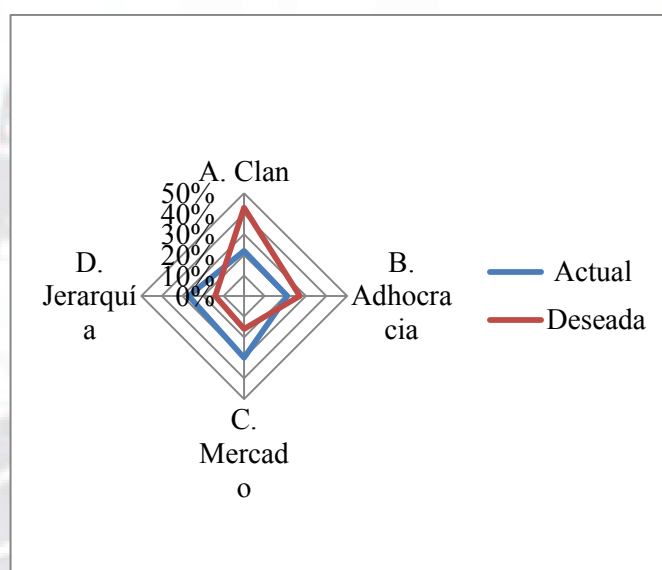


Figura 12. Antigüedad laboral de menos de un año a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

La percepción de la cultura organizacional actual de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo respecto a la antigüedad "de uno a tres años" está definida por la cultura de mercado con una participación de 29%, seguido por la cultura jerárquica con 28%, y cultura clan con 23% que en conjunto representan el 80% de la antigüedad laboral de uno a tres años. Respecto a la cultura organizacional preferida está determinado por la cultura clan 41% seguido por la cultura la adhocracia 29% que en conjunto representa 70% de la antigüedad laboral. Para mayor detalle, se puede observar la Figura 13 y Apéndice C.

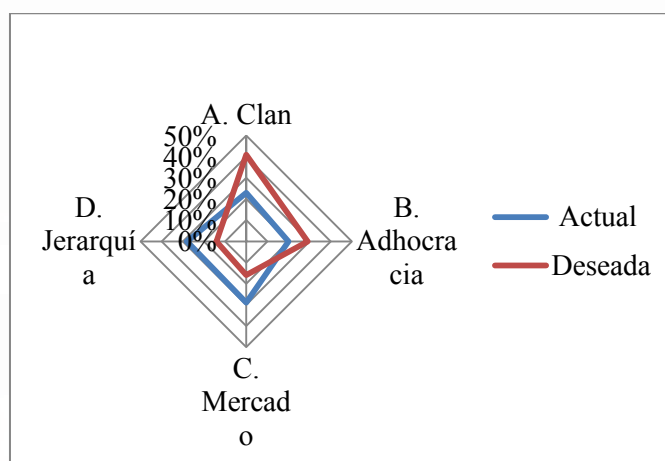


Figura 13. Antigüedad laboral de uno a tres años a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

La percepción de la cultura organizacional actual respecto a la antigüedad "de cuatro a seis años" se encuentra definida por la cultura de mercado con una participación de 29%, seguido por la cultura clan con 26%, y cultura jerárquica con 24% que en conjunto representan el 79% de la antigüedad laboral de cuatro a seis años. Respecto a la cultura organizacional preferida está determinada por la cultura clan con 41% seguido por la cultura la adhocracia con 28% que en conjunto representa 69% de la antigüedad laboral de cuatro a seis años. Para mayor detalle, se puede observar la Figura 14 y Apéndice C.

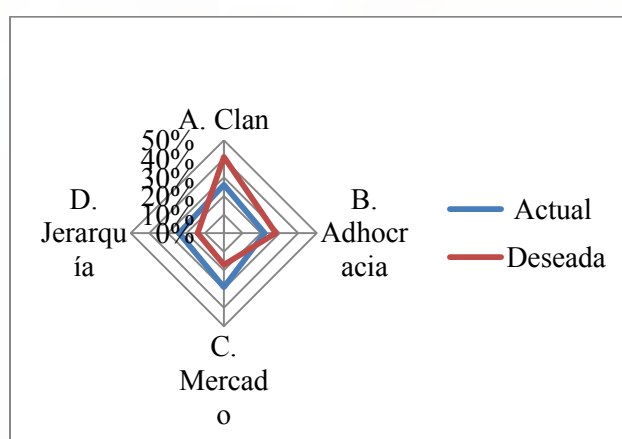


Figura 14. Antigüedad laboral de cuatro a seis años a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

La percepción de la cultura organizacional actual respecto a la antigüedad laboral "de siete a diez años" de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo se encuentra definida por la cultura de mercado con una participación de 31%, seguido por la cultura jerárquica con 29%, y cultura clan con 20% que en conjunto representan el 80% de la antigüedad laboral de siete a diez años. La cultura organizacional preferida se encuentra determinada por la cultura clan con 49% seguido por la cultura adhocracia con 28% que en conjunto representa 77% de la antigüedad laboral de siete a diez años. Para mayor detalle, se puede observar la Figura 15 y Apéndice C.

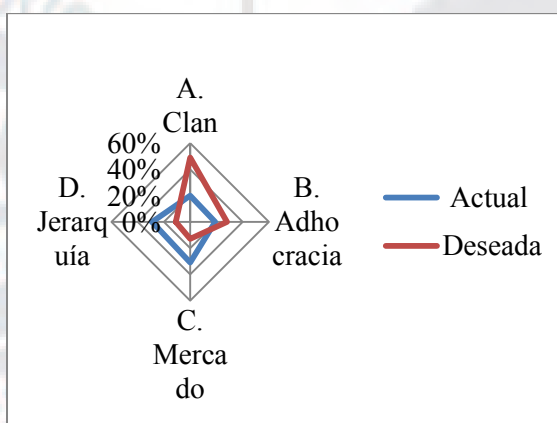


Figura 15. Antigüedad laboral de siete a diez años a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

La percepción de la cultura organizacional actual respecto a la antigüedad laboral "de 11 a 15 años" de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo se encuentra definida por la cultura de mercado con una participación de 27%, seguido por la cultura jerárquica con 26%, y cultura clan con 25% que en conjunto representan el 78% de la antigüedad laboral de 11 a 15 años. La cultura organizacional preferida se encuentra determinada por la cultura clan con 38% seguido por la cultura la adhocracia con 31% que en conjunto representa 69% de la antigüedad laboral de 11 a 15 años. Para mayor detalle, se puede observar la Figura 16 y Apéndice C.

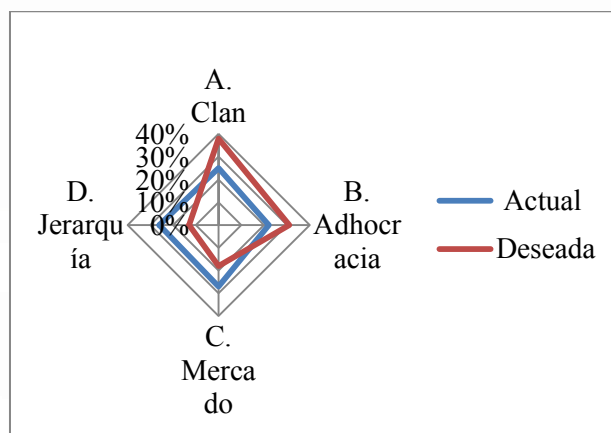


Figura 16. Antigüedad de 11 a 15 años a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

La percepción de la cultura organizacional actual respecto a la antigüedad laboral "de 15 a más años" de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo está definida por la cultura de clan con una participación de 37%, seguido por la cultura adhocracia con 24%, y cultura mercado con 21% que en conjunto representan el 82% de la antigüedad laboral de 15 a más años. Respecto a la cultura organizacional preferida, se encuentra determinado por la cultura clan con 46% seguido por la cultura la adhocracia con 25% que en conjunto representa 71% de la antigüedad laboral de 15 a más años. Para mayor detalle, se puede observar la Figura 17 y Apéndice C.

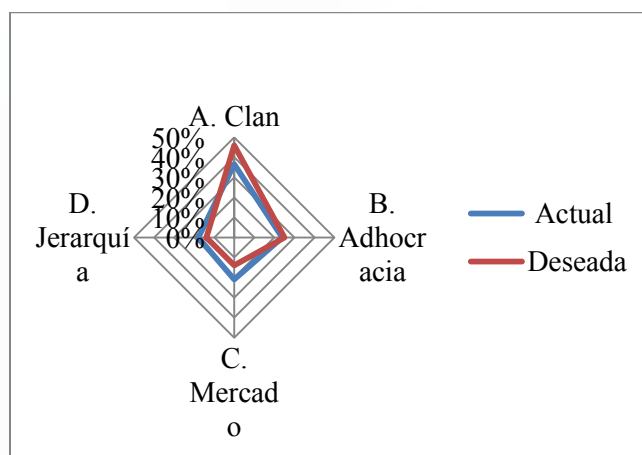


Figura 17. Antigüedad laboral de más de 15 años a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

En resumen, en cuanto a la percepción de la cultura organizacional entre las categorías de antigüedad laboral es importante resaltar el hecho que a partir de la categoría de 11 a 15 años de trabajo la cultura clan prevalece y empieza a ascender rápidamente y, es así, en la categoría de más de 15 años el orden queda establecido por la cultura clan en primer lugar, seguido por la cultura adhocracia, y la cultura de mercado. Por lo tanto, cuanto mayor sea los años de trabajo los trabajadores perciben la cultura clan como preponderante de los colegios. En cuanto a la percepción de la cultura deseada la cultura clan prevalece, seguida de la cultura adhocracia.

Por lo tanto, ninguna de las culturas actual recibió alto puntaje, lo que implica que no existe consenso sobre la existencia de una cultura fuerte predominante. Sin embargo, la cultura clan deseada recibió un alto puntaje, mayor en diez puntos que la cultura adhocracia, excepto en grupo de antigüedad laboral "de 11 a 15 años", lo que implica que existe un consenso sobre la cultura clan deseada como una cultura fuerte predominante en la mayoría de categorías de antigüedad laboral.

4.2.4 Cultura organizacional de los colegios particulares de la ciudad de Huancayo

La percepción de la cultura organizacional a nivel de colegios de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo comprende: convenio Andrés Bello, colegio María Claret, colegio Andino, y colegio Ingeniería.

La percepción de la cultura organizacional actual del colegio Andrés Bello se encuentra definida por la cultura de mercado con una participación de 29%, seguida por la cultura clan con 25%, y la cultura jerárquica 24% que en conjunto representan el 78 % del convenio Andrés Bello. La cultura organizacional preferida está determinada por la cultura clan con 39% seguido por la cultura Adhocracia con 28% que en conjunto representan el 67

% del convenio Andrés Bello. Para mayor detalle, se puede observar la Figura 18 y Apéndice D.

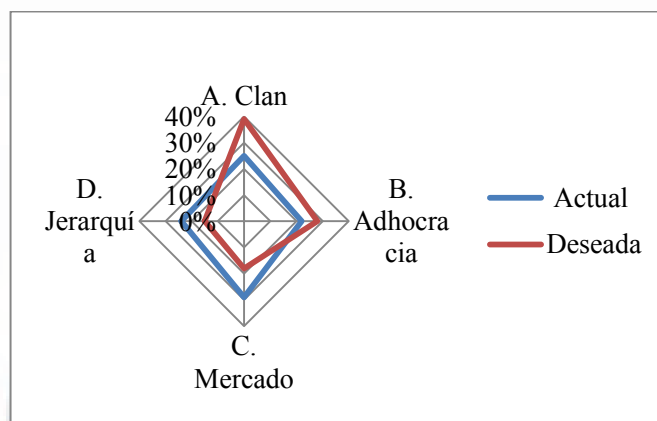


Figura 18. Cultura Organizacional actual y deseada del convenio Andrés Bello de Huancayo.

La percepción de la cultura organizacional actual del colegio María Claret se encuentra definida por la cultura de mercado con una participación de 30%, seguido de la cultura jerárquica con 28%, y la cultura adhocracia con 21% que representa en conjunto el 79%. La cultura organizacional deseada se encuentra determinada por la cultura clan 45% seguido de la cultura la adhocracia 26% que en conjunto representan el 71%. Para mayor detalle, se puede observar la Figura 19 y Apéndice D.

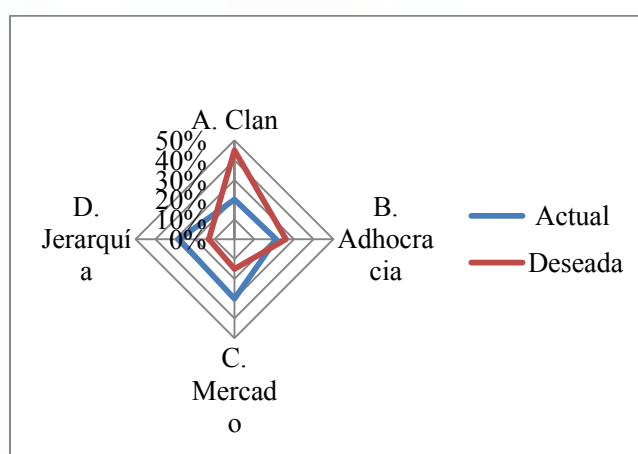


Figura 19. Cultura Organizacional actual y deseada del colegio María Claret de Huancayo.

La cultura percepción de la organizacional actual del colegio Andino está definida por la cultura clan con una participación de 33%, seguida de la cultura jerárquica con 25%, y la cultura de mercado con 21% que en conjunto representan un 79% del colegio. La cultura organizacional preferida se encuentra determinada por la cultura clan 42% seguido de la cultura la adhocracia 29% que en conjunto representan el 71% del colegio. Ver Figura 20 y Apéndice D.

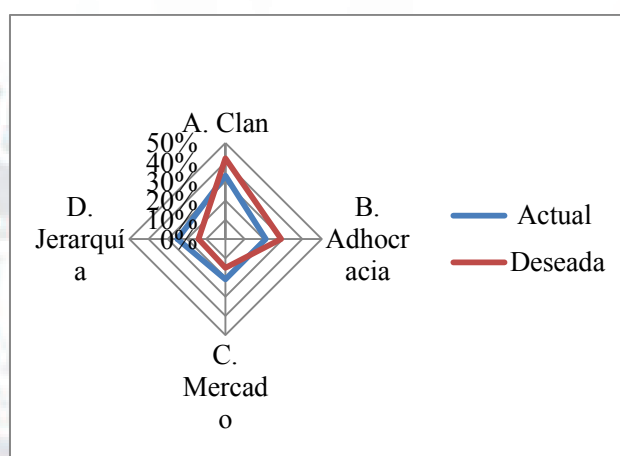


Figura 20. Cultura Organizacional actual y deseada del colegio Andino de Huancayo.

La percepción de la cultura organizacional actual del colegio Ingeniería se encuentra definida por la cultura de mercado 34%, seguido por la cultura jerárquica 29%, y la cultura adhocracia con 19% que representan en conjunto el 82% del colegio. La cultura organizacional preferida se encuentra determinada por la cultura clan con 44% seguido de la cultura la adhocracia con 29% que representan el 73% del colegio. Para mayor detalle, se puede observar la Figura 21 y Apéndice D.

En resumen, la percepción de la cultura organizacional del convenio Andrés Bello está definida por la cultura de mercado seguida de la cultura clan; el colegio María Claret y el colegio Ingeniería está definida por la cultura de mercado seguida de la cultura jerárquica; y, el colegio Andino está definida por la cultura clan seguido de la cultura jerárquica. Es importante resaltar el hecho que los tres colegios: convenio Andrés Bello, colegios María

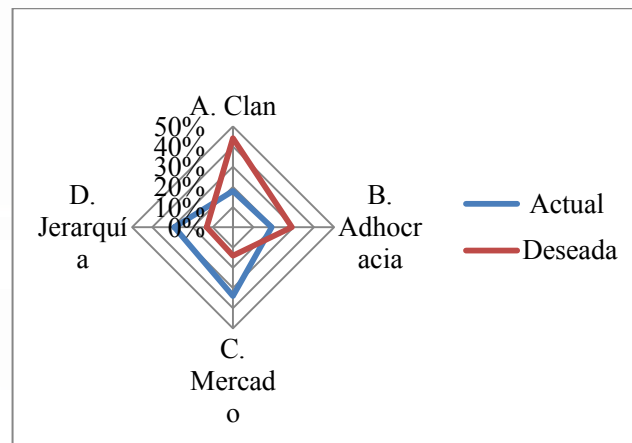


Figura 21. Cultura Organizacional actual y deseada del colegio Ingeniería de Huancayo. Claret, y colegio Ingeniería predomina la cultura de mercado, mientras que en el colegio Andino predomina la cultura clan.

Por lo tanto, se ha observado que ninguna de las culturas actual recibió alto puntaje, lo que implica que no existe consenso sobre la existencia de una cultura fuerte predominante al nivel de colegios. Sin embargo, la cultura clan deseada recibió un alto puntaje, mayor en diez puntos que la cultura adhocracia, en todos los casos, lo que implica que existe un consenso sobre la cultura clan deseada como una cultura fuerte predominante a nivel de los colegios de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

4.2.5 Cultura organizacional a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo

La percepción de la cultura organizacional actual de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo se encuentra definida por la cultura de mercado con una representación de 29%, seguido por la cultura jerárquica con 26%, y por la cultura clan con 24% que en conjunto tienen un peso de 79% de la muestra de colegios de Huancayo. La cultura organizacional preferida se encuentra determinada por la cultura clan con 42% seguido por la cultura adhocracia con 28% que en conjunto representan el 70% de la muestra de colegios de Huancayo. Para mayor detalle, se puede observar la Figura 22 y Apéndice E.

En resumen, la percepción de la cultura organizacional actual de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo se encuentra definida por la cultura de mercado seguido de la seguida por la cultura jerárquica; mientras, que la cultura organizacional preferida se encuentra determinada por la cultura clan seguida de la cultura adhocracia.

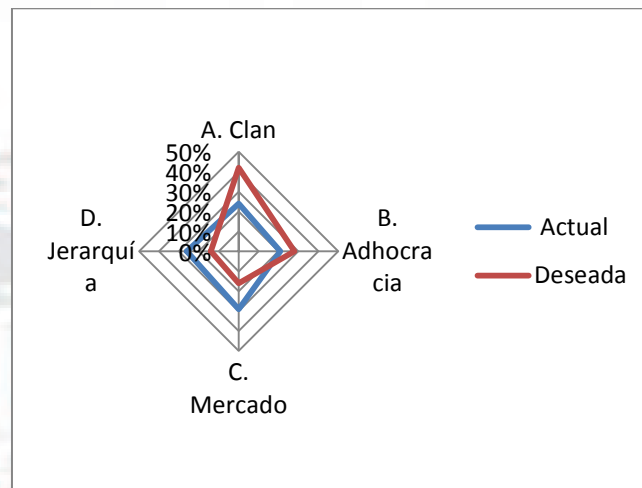


Figura 22. Cultura organizacional actual y deseada a nivel de muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

Por lo tanto, ninguna de las culturas actual recibió un alto puntaje, lo que implica que no existe consenso sobre la existencia de una cultura fuerte predominante al nivel de la muestra colegios. Sin embargo, la cultura clan deseada recibió un alto puntaje, mayor en diez puntos que la cultura adhocracia, lo que implica que existe un consenso sobre la cultura clan deseada como una cultura fuerte predominante.

4.3 Prueba de Hipótesis

En la prueba de hipótesis de la cultura organizacional de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo se realiza el análisis no paramétrico, debido a la violación del supuesto de normalidad de las variables.

En el análisis descriptivo referidas a las cinco primeras hipótesis se ha realizado pruebas de diferencia de medianas, a fin de establecer las diferencias de la cultura organizacional entre las ADT, ANL, COL, entre las culturas de la muestra, y entre la cultura organizacional actual y deseada. En este caso, la hipótesis nula se encuentra definido de la siguiente manera:

H_0 : No existen diferencias entre las categorías y /o variable.

(La distribución es igual entre las categorías).

H_1 : Existen diferencias entre las categorías y/o variables.

(Son diferentes las categorías y/o variables).

En el análisis descriptivo referidas a las cuatro hipótesis siguientes se han realizado pruebas chi cuadrado, a fin de establecer la relación o el grado de asociación entre las percepciones culturales al nivel de cada ADT, de cada COL, al nivel de la muestra, y entre la cultura organizacional actual y deseada.

Se realizó la prueba chi cuadrado para cada una de las relaciones culturales al nivel de las variables: ADT, COL, a nivel de la muestra, y entre la cultura organizacional actual y deseada. La hipótesis nula de la prueba chi cuadrado está definido en términos que no existe relación, no correlación, y en términos de independencia entre las variables. En términos estadísticos, la hipótesis nula se encuentra definida de la siguiente manera:

H_0 : No existe relación entre las variables.

(No existe percepción compartida a nivel de cada uno de las ADT, de los COL y de la muestra).

H_1 : Existe relación entre las variables.

(Existe percepción compartida a nivel de cada uno de las ADT, de los COL y de la muestra)

La prueba no paramétrica chi cuadrado arroja tres resultados: Chi cuadrado de Pearson, Razón de verosimilitud, y la Asociación lineal; en cualquiera de los casos, si el nivel de significancia calculado a partir de los datos obtenidos es menor que el nivel de significancia del 5%, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna. La prueba es concluyente si las tres pruebas arrojan el mismo resultado; estadísticamente, el resultado también es válido si dos pruebas son favorables.

La cultura organizacional por áreas que desempeñan los trabajadores de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo comprende el nivel primario, nivel secundario, y el área administrativa.

En relación a la primera pregunta de investigación: *¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre las áreas de los colegios particulares de la ciudad de Huancayo?*, se tiene:

La prueba de diferencias de medianas entre las áreas que desempeñan los trabajadores de la muestra de colegios se puede observar en el Tabla 9. La hipótesis, que las culturas: clan, adhocracia, mercado, y jerárquica son las mismas entre las áreas que desempeñan los trabajadores es rechazado según la prueba de Kruskal-Wallis de muestras independientes. Por lo tanto, la percepción de la cultura organizacional entre las áreas que desempeñan los trabajadores es diferente. Cada área tiene una cultura organizacional particular.

La cultura organizacional por antigüedad laboral de los trabajadores de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo comprende: menos de un año, de uno a tres años, de cuatro a seis años, de siete a diez años, de 11 a 15 años, y de más de 15 años.

En relación a la segunda pregunta de investigación: *¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre las categorías de antigüedad laboral de los trabajadores de colegios particulares de la ciudad de Huancayo?*, se tiene:

Tabla 9

Diferencia de Medianas entre las Áreas que Desempeñan los Trabajadores de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo

Hipótesis nula	Test	Sig.	Decisión
1 La distribución de Clan_Actual es la misma entre las categorías de Área	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	0.000	Rechazar hipótesis nula
2 La distribución de Adhocracia_Actual es la misma entre las categorías de Área	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	0.024	Rechazar hipótesis nula
3 La distribución de Mercado_Actual es la misma entre las categorías de Área	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	0.000	Rechazar hipótesis nula
4 La distribución de Jerarquía_Actual es la misma entre las categorías de Área	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	0.001	Rechazar hipótesis nula

La prueba de diferencias de la distribución entre las categorías de antigüedad de la muestra de colegios se puede observar en el Tabla 10. La hipótesis, que las culturas: clan, adhocracia, mercado, y jerárquica son las mismas entre las categorías de antigüedad laboral es rechazado según la prueba de Kruskal-Wallis de muestras independientes. Por lo tanto, la percepción de la cultura organizacional entre las categorías de antigüedad laboral es diferente. Cada categoría de antigüedad laboral tiene una cultura organizacional particular.

La cultura organizacional a nivel de colegios de la muestra comprende: convenio Andrés Bello, colegio María Claret, colegio Andino, y colegio Ingeniería.

En relación a la tercera pregunta de investigación: *¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre los colegios particulares de la ciudad de Huancayo?*, se tiene:

Tabla 10

Diferencia de Medianas entre la Antigüedad Laboral de los Trabajadores de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo

Hipótesis nula	Test	Sig.	Decisión
1 La distribución de Clan_Actual es la misma entre las categorías de Antigüedad	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	0.000	Rechazar hipótesis nula
2 La distribución de Adhocracia_Actual es la misma entre las categorías de Antigüedad	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	0.002	Rechazar hipótesis nula
3 La distribución de Mercado_Actual es la misma entre las categorías de Antigüedad	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	0.004	Rechazar hipótesis nula
4 La distribución de Jerarquía_Actual es la misma entre las categorías de Antigüedad	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	0.000	Rechazar hipótesis nula

La prueba de diferencias de la distribución entre los colegios particulares de la muestra se puede observar en el Tabla 11. La hipótesis, que las culturas: clan, adhocracia, mercado, y jerárquica son las mismas entre los todos colegios es rechazado según la prueba de Kruskal-Wallis de muestras independientes. Por lo tanto, la percepción de la cultura organizacional entre colegios es diferente. Cada colegio tiene una cultura organizacional diferente.

La prueba de diferencias de medianas de la cultura organizacional actual al nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo se puede observar en el Tabla 12.

En relación a la cuarta pregunta de investigación: *¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre los tipos de cultura de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo?*, se tiene:

Tabla 11

Diferencia de Medianas entre los Colegios de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo

Hipótesis nula	Test	Sig.	Decisión
1 La distribución de Clan_Actual es la misma entre las categorías de Colegios	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	0.000	Rechazar hipótesis nula
2 La distribución de Adhocracia_Actual es la misma entre las categorías de Colegios	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	0.020	Rechazar hipótesis nula
3 La distribución de Mercado_Actual es la misma entre las categorías de Colegios	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	0.000	Rechazar hipótesis nula
4 La distribución de Jerarquía_Actual es la misma entre las categorías de Colegios	Prueba Kruskal-Wallis de muestras independientes	0.004	Rechazar hipótesis nula

Según la hipótesis nula las diferencias de la mediana entre cada una de las culturas actual: clan, adhocracia, mercado, y jerárquica es igual a cero. Según la prueba de Wilcoxon de los rangos con signo de muestras relacionadas se rechaza la hipótesis nula en los casos señalados; excepto entre clan y jerarquía al nivel de significancia del cinco por ciento se retiene la hipótesis. En general, la percepción de la cultura organizacional actual: clan, adhocracia, mercado, y jerarquía es diferente en cada caso.

La prueba de diferencias de medianas entre la cultura organizacional actual y preferida de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo se encuentra en la en el Tabla 13.

En relación a la quinta pregunta de investigación: *¿Existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la cultura organizacional deseada en la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo?*, se tiene:

Tabla 12

Diferencia de Medianas entre los Tipos de Cultura Organizacional Actual de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo.

	Adhocracia actual	Mercado actual	Jerarquía actual
	Sig.	Sig.	Sig.
Clan actual	0.000	0.000	0.078
Adhocracia actual		0.000	0.000
Mercado Actual			0.001

La hipótesis nula establece, que las diferencias de la mediana de cada una de las culturas: clan actual, adhocracia actual, mercado actual, y jerárquica actual entre cada uno de las culturas: clan deseada, adhocracia deseada, mercado deseada, y jerárquica deseada es igual a cero. Según la prueba de Wilcoxon de los rangos con signo de muestras relacionadas se rechaza la hipótesis nula en los casos señalados; excepto entre el mercado actual actual y la adhocracia deseada, que al nivel de significancia del cinco por ciento se retiene la hipótesis. En general, la percepción de la cultura organizacional actual es diferente a la percepción de la cultura organizacional deseada.

Respecto a la sexta pregunta de investigación: *¿Existe una percepción compartida de la cultura organizacional a nivel de cada uno de las áreas de los colegios particulares de la ciudad de Huancayo?*, se tiene:

Se establecen las relaciones entre las percepciones de los profesores del nivel primario, nivel secundario, y el área administrativa, respecto a las culturas: clan, adhocracia, mercado y jerarquía.

Tabla 13

Diferencia de Medianas entre la Cultura Organizacional Actual y Deseada de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo.

	Clan deseada Sig.	Adhocracia deseada Sig.	Mercado deseado Sig.	Jerarquía deseado Sig.
Clan actual	0.000	0.000	0.000	0.000
Adhocracia actual	0.000	0.000	0.000	0.000
Mercado actual	0.000	0.821	0.000	0.000
Jerarquía actual	0.000	0.000	0.000	0.000

Respecto a la cultura organizacional en el nivel de primaria, las relaciones percibidas de los profesores respecto a las relaciones: clan con adhocracia, clan con mercado, clan con jerarquía, adhocracia con mercado, adhocracia con jerarquía, y mercado con jerarquía presentan un nivel de significancia para las pruebas chi cuadrada de Pearson, la razón de verosimilitud y la asociación lineal menores al valor crítico de 5%; a excepción de la relación clan con adhocracia, que presentan dos pruebas a favor (pruebas chi cuadrada de Pearson y la razón de verosimilitud menores al valor crítico de 5%). Por lo tanto, las pruebas son significativas y se rechaza la hipótesis nula en todas las relaciones. Ver Tabla 14.

Por lo tanto, la percepción de la cultura organizacional de los profesores del nivel primaria, de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo, los resultados de la prueba chi cuadrado son concluyentes donde se encuentran evidencias de una percepción compartida de las culturas clan, adhocracia, mercado y jerarquía.

Respecto a la cultura organizacional en el nivel de secundaria se puede apreciar que las relaciones: clan con adhocracia, clan con mercado, clan con jerarquía, adhocracia con

mercado, adhocracia con jerarquía, y mercado con jerarquía muestran un nivel de significancia de las pruebas chi cuadrada de Pearson, la razón de verosimilitud y la asociación lineal menores al valor crítico de 5%; excepto en la relación clan con adhocracia, con dos pruebas menores al valor crítico de 5%. Por lo tanto, las pruebas son significativas y se rechaza la hipótesis nula en todas las relaciones. Ver Tabla 15.

De acuerdo a los resultados, en el nivel de secundaria se encuentra evidencias de una percepción compartida de las culturas clan, adhocracia, mercado y jerárquica al nivel de la muestra de los colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

Respecto a la cultura organizacional en el área administrativa las relaciones percibidas: clan con mercado, clan con jerarquía, adhocracia con jerarquía, y mercado con jerarquía presentan un nivel de significancia de las pruebas chi cuadrada de Pearson, la razón de verosimilitud y la asociación lineal menores al valor crítico de 5 % de significancia. Sin embargo, las relaciones clan con adhocracia y adhocracia con mercado muestran un nivel de significancia mayores al valor crítico de 5%. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula en las relaciones clan con mercado, clan con jerarquía, adhocracia con jerarquía, y mercado con jerarquía y se acepta la hipótesis nula en las relaciones clan con adhocracia y adhocracia con mercado. Ver Tabla 16.

Los resultados de la percepción de la cultura por los trabajadores administrativos evidencian una percepción compartida de las relaciones: clan con mercado, clan con jerarquía, adhocracia con jerarquía, y mercado con jerarquía; mientras, que los miembros del área administrativa no comparten en conjunto la relación clan con adhocracia y adhocracia al nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

Tabla 14

Cultura Organizacional en el Nivel Primaria de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo

		R Adhocracia actual P			R Mercado actual P			R Jerarquía actual P		
		Valor	gl	Sig.	Valor	Gl	Sig.	Valor	gl	Sig.
R Clan actual P	Chi cuadrado de Pearsion	35.1	9	0.000	114.4	12	0.000	76.7	12	0.000
	Razón de verosimilitud	36.1	9	0.000	138.6	12	0.000	94.1	12	0.000
	Asociación lineal	0.3	1	0.611	95.7	1	0.000	66.5	1	0.000
R Adhocracia actual P	Chi-cuadrado de Pearson				35.8	12	0.000	66.5	12	0.000
	Razón de verosimilitud				47.2	12	0.000	82.3	12	0.000
	Asociación lineal				29.7	1	0.000	56.6	1	0.000
R Mercado Actual P	Chi-cuadrado de Pearson							79.0	16	0.000
	Razón de verosimilitud							95.1	16	0.000
	Asociación lineal							39.6	1	0.000

Tabla 15

Cultura Organizacional en el Nivel Secundaria de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo

		R Adhocracia actual S			R Mercado actual S			R Jerarquía actual S		
		Valor	gl	Sig.	Valor	Gl	Sig.	Valor	gl	Sig.
R Clan actual S	Chi-cuadrado de Pearson	25.0	9	0.003	79.6	12	0.000	68.3	12	0.000
	Razón de verosimilitud	29.2	9	0.001	87.5	12	0.000	84.1	12	0.000
	Asociación lineal	0.4	1	0.508	55.6	1	0.000	52.9	1	0.000
R Adhocracia actual S	Chi-cuadrado de Pearson				70.5	12	0.000	27.8	12	0.006
	Razón de verosimilitud				84.3	12	0.000	35.0	12	0.000
	Asociación lineal				39.1	1	0.000	25.2	1	0.000
R Mercado Actual S	Chi-cuadrado de Pearson							42.7	16	0.000
	Razón de verosimilitud							49.5	16	0.000
	Asociación lineal							15.3	1	0.000

Tabla 16

Cultura Organizacional en el Área Administrativa de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo

		R Adhocracia actual A			R Mercado actual A			R Jerarquía actual A		
		Valor	gl	Sig.	Valor	Gl	Sig.	Valor	gl	Sig.
R Clan actual A	Chi-cuadrado de Pearson	15.9	9	0.070	54.4	9	0.000	42.0	9	0.000
	Razón de verosimilitud	18.9	9	0.026	62.8	9	0.000	49.8	9	0.000
	Asociación lineal	3.8	1	0.052	41.5	1	0.000	29.9	1	0.000
R Adhocracia actual A	Chi-cuadrado de Pearson				10.0	9	0.354	26.3	9	0.002
	Razón de verosimilitud				12.7	9	0.178	33.6	9	0.000
	Asociación lineal				2.8	1	0.092	22.1	1	0.000
R Mercado Actual A	Chi-cuadrado de Pearson							16.9	9	0.050
	Razón de verosimilitud							21.3	9	0.011
	Asociación lineal							5.2	1	0.022

Respecto a la séptima pregunta de investigación: *¿Existe una percepción compartida de cultura organizacional a nivel de cada uno de los colegios particulares de la ciudad de Huancayo?*, se tiene:

Las relaciones culturales en el convenio Andrés Bello: clan-adhocracia, clan-mercado, clan-jerarquía, adhocracia-mercado, adhocracia- jerarquía, y mercado-jerarquía, presentan un nivel de significancia para las pruebas chi cuadrada de Pearson, la razón de verosimilitud y la asociación lineal menores al valor crítico de 5%; a excepción de la relación clan con adhocracia, que presentan dos pruebas a favor (pruebas chi cuadrada de Pearson y la razón de verosimilitud menores al valor crítico de 5%). Por lo tanto, las pruebas son significativas y se rechaza la hipótesis nula en todas las relaciones. Ver Tabla 17.

A partir de la percepción de la cultura organizacional del convenio Andrés Bello de la ciudad de Huancayo se demuestra que existe una percepción compartida de las culturas clan, adhocracia, mercado, y jerarquía de los integrantes del colegio.

Las relaciones entre las culturas del colegio María Claret: clan-adhocracia, clan-mercado, clan-jerarquía, adhocracia-mercado, adhocracia- jerarquía, y mercado-jerarquía, muestran un nivel de significancia para las pruebas chi cuadrada de Pearson, la razón de verosimilitud y la asociación lineal menores al valor crítico de 5%; a excepción de la relación clan con adhocracia, que presentan dos pruebas a favor (pruebas chi cuadrada de Pearson y la razón de verosimilitud menores al valor crítico de 5%). Por lo tanto, las pruebas son significativas y se rechaza la hipótesis nula en todas las relaciones. Ver Tabla 18.

Como resultado de la percepción de la cultura organizacional del colegio María Claret de la ciudad de Huancayo se demuestra que existen evidencias de una percepción compartida de las culturas clan, adhocracia, mercado y jerárquica de los integrantes del colegio.

Las relaciones entre las culturas clan-adhocracia, clan-mercado, clan-jerarquía, adhocracia-mercado, adhocracia- jerarquía, y mercado-jerarquía del colegio Andino, mostraron un nivel de significancia para las pruebas chi cuadrada de Pearson, la razón de verosimilitud y la asociación lineal menores al valor crítico de 5%; a excepción de la relación adhocracia-Mercado, que presentan dos pruebas a favor (razón de verosimilitud y asociación lineal menores al valor crítico de 5%). Por lo tanto, las pruebas son significativas y se rechaza la hipótesis nula en todas las relaciones. Ver Tabla 19.

Como resultado de la percepción de la cultura organizacional del colegio Andino de la ciudad de Huancayo se demuestra la existencia de una percepción compartida de las culturas clan, adhocracia, mercado y jerárquica de los integrantes del colegio.

De la misma manera, las relaciones entre las culturas clan-adhocracia, clan-mercado, clan-jerarquía, adhocracia-mercado, adhocracia- jerarquía, y mercado-jerarquía del colegio Ingeniería, mostraron un nivel de significancia para las pruebas chi cuadrada de Pearson, la razón de verosimilitud y la asociación lineal menores al valor crítico de 5%; a excepción de la relación clan-adhocracia, que presentaron dos pruebas a favor (chi cuadrado de Person y la razón de verosimilitud menores al valor crítico de 5%). Por lo tanto, las pruebas son significativas y se rechaza la hipótesis nula en todas las relaciones. Ver Tabla 19.

Como resultado de la percepción de la cultura organizacional del colegio Ingeniería de la ciudad de Huancayo se demuestra la existencia de una percepción compartida de la culturas clan, adhocracia, mercado y jerárquica de los integrantes del colegio.

Los resultados de la prueba chi cuadrado son concluyentes sobre la percepción de la cultura por parte de los miembros del convenio Andrés Bello, colegio María Claret, colegio Andino y el colegio ingeniería donde se encuentra fuertes evidencias de una percepción compartida de las culturas clan, adhocracia, mercado y jerárquica en cada uno de los colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

Tabla 17

Cultura Organizacional del Convenio Andrés Bello de la Ciudad de Huancayo

		R Adhocracia actual AB			R Mercado actual AB			R Jerarquía actual AB		
		Valor	gl	Sig.	Valor	gl	Sig.	Valor	gl	Sig.
R Clan actual AB	Chi-cuadrado de Pearson	21.9	9	0.009	83.5	12	0.000	53.5	12	0.000
	Razón de verosimilitud	28.5	9	0.001	97.0	12	0.000	67.3	12	0.000
	Asociación lineal	2.1	1	0.148	66.0	1	0.000	42.5	1	0.000
R Adhocracia actual AB	Chi-cuadrado de Pearson				49.3	12	0.000	24.9	12	0.015
	Razón de verosimilitud				61.6	12	0.000	31.2	12	0.002
	Asociación lineal				30.6	1	0.000	22.3	1	0.000
R Mercado actual AB	Chi-cuadrado de Pearson							30.7	16	0.015
	Razón de verosimilitud							40.9	16	0.001
	Asociación lineal							11.9	1	0.001

Tabla 18

Cultura Organizacional del Colegio María Claret de la Ciudad de Huancayo

		R Adhocracia actual MC			R Mercado actual MC			R Jerarquía actual MC		
		Valor	gl	Sig.	Valor	gl	Sig.	Valor	gl	Sig.
R Clan actual MC	Chi-cuadrado de Pearson	19.8	9	0.019	44.5	9	0.000	33.1	12	0.001
	Razón de verosimilitud	21.5	9	0.011	53.0	9	0.000	42.5	12	0.000
	Asociación lineal	0.2	1	0.683	31.0	1	0.000	25.7	1	0.000
R Adhocracia actual MC	Chi-cuadrado de Pearson				29.5	9	0.001	36.7	12	0.000
	Razón de verosimilitud				33.9	9	0.000	46.7	12	0.000
	Asociación lineal				18.2	1	0.000	30.2	1	0.000
R Mercado actual MC	Chi-cuadrado de Pearson							61.9	12	0.000
	Razón de verosimilitud							71.2	12	0.000
	Asociación lineal							27.4	1	0.000

Tabla 19

Cultura organizacional del Colegio Andino de la Ciudad de Huancayo

		R Adhocracia actual CA			R Mercado actual CA			R Jerarquía actual CA		
		Valor	gl	Sig.	Valor	gl	Sig.	Valor	gl	Sig.
R Clan actual CA	Chi-cuadrado de Pearson	19.2	9	0.024	50.5	9	0.000	74.1	9	0.000
	Razón de verosimilitud	21.0	9	0.013	58.1	9	0.000	84.2	9	0.000
	Asociación lineal	4.3	1	0.038	40.4	1	0.000	59.7	1	0.000
R Adhocracia actual CA	Chi-cuadrado de Pearson				12.8	9	0.172	29.3	9	0.001
	Razón de verosimilitud				19.5	9	0.021	38.3	9	0.000
	Asociación lineal				5.0	1	0.026	24.7	1	0.000
R Mercado actual CA	Chi-cuadrado de Pearson							23.9	9	0.004
	Razón de verosimilitud							30.4	9	0.000
	Asociación lineal							9.0	1	0.003

Tabla 20

Cultura organizacional del Colegio Ingeniería de la Ciudad de Huancayo

		R Adhocracia actual CI			R Mercado actual CI			R Jerarquía actual CI		
		Valor	gl	Sig.	Valor	gl	Sig.	Valor	gl	Sig.
R Clan actual CI	Chi-cuadrado de Pearson	19.1	9	0.025	47.3	12	0.000	37.0	9	0.000
	Razón de verosimilitud	18.3	9	0.032	50.2	12	0.000	47.5	9	0.000
	Asociación lineal	0.8	1	0.385	36.0	1	0.000	29.5	1	0.000
R Adhocracia actual CI	Chi-cuadrado de Pearson				26.7	12	0.009	33.9	9	0.000
	Razón de verosimilitud				30.4	12	0.002	42.1	9	0.000
	Asociación lineal				18.0	1	0.000	27.4	1	0.000
R Mercado actual CI	Chi-cuadrado de Pearson							46.5	12	0.000
	Razón de verosimilitud							48.8	12	0.000
	Asociación lineal							17.6	1	0.000

En relación a la octava pregunta de investigación: *¿Existe una percepción compartida de cultura organizacional a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo?, se tiene:*

Al nivel de la muestra, las relaciones entre las culturas: clan-adhocracia, clan-mercado, clan-jerarquía, adhocracia-mercado, adhocracia- jerarquía, y mercado-jerarquía, mostraron un nivel de significancia para las pruebas chi cuadrada de Pearson, la razón de verosimilitud y la asociación lineal menores al valor crítico de 5%; a excepción de la relación clan con adhocracia, que presentan dos pruebas a favor (pruebas chi cuadrada de Pearson y la razón de verosimilitud menores al valor crítico de 5%). Por lo tanto, las pruebas son significativas y se rechaza la hipótesis nula en todas las relaciones. Ver Tabla 21.

Se concluye, la existencia de una percepción compartida de las culturas clan, adhocracia, mercado, y jerárquica por lo informantes al nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

Por lo tanto, la gestión del cambio organizacional debería considerar la gestión compartida de las culturas clan, adhocracia, mercado y jerarquía al nivel de la muestra de los colegios particulares de la ciudad de Huancayo

Finalmente, respecto a la última pregunta de investigación: *¿Existe alguna relación entre la percepción de la cultura organizacional actual y la cultura organizacional deseada a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo?*

En la tabla 22, se observa el resultado las relaciones en la percepción de la cultura organizacional actual y preferida de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo para cada uno de las relaciones entre la cultura actual con las culturas preferidas.

Tabla 21

Percepción de la Cultura Organizacional de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo

		R Adhocracia actual			R Mercado actual			R Jerarquía actual		
		Valor	gl	Sig.	Valor	gl	Sig.	Valor	gl	Sig.
R Clan actual	Chi-cuadrado de Pearson	71.7	9	0.000	252.4	12	0.000	188.1	12	0.000
	Razón de verosimilitud	78.1	9	0.000	297.2	12	0.000	229.3	12	0.000
	Asociación lineal	1.9	1	0.164	203.0	1	0.000	154.6	1	0.000
R Adhocracia actual	Chi-cuadrado de Pearson				102.6	12	0.000	120.3	12	0.000
	Razón de verosimilitud				124.3	12	0.000	149.3	12	0.000
	Asociación lineal				67.6	1	0.000	105.7	1	0.000
R Mercado actual	Chi-cuadrado de Pearson							129.0	16	0.000
	Razón de verosimilitud							153.3	16	0.000
	Asociación lineal							52.9	1	0.000

Respecto a las relaciones entre la cultura clan actual con las cuatro culturas preferidas se tiene:

1. La relación entre la cultura clan actual con la cultura clan preferido y relación de la cultura clan actual con la cultura adhocracia preferida mostraron un nivel de significancia estadística respecto al valor crítico de 5%, de esta manera se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto, las dos relaciones mostraron ser dependientes y correlacionados. En la actualidad, los informantes que tienen una preferencia por una cultura clan esperan seguir siendo parte de una cultura clan o a llegar ser parte de una cultura adhocracia.
2. La relación entre la cultura clan actual con la cultura de mercado preferido y la cultura clan actual con la cultura jerarquía preferida no mostraron un nivel de significancia estadística respecto al valor crítico de 5%, de esta manera se mantiene la hipótesis nula: En la actualidad, los informantes que tienen una preferencia por la cultura clan no esperan por ningún motivo ser parte de una cultura de mercado o de una cultura jerárquica.

Respecto a las relaciones entre la cultura adhocracia actual con las cuatro culturas preferidas se tiene:

1. La relación entre la cultura adhocracia actual con la cultura clan preferido, relación de la cultura adhocracia actual con la cultura adhocracia preferida, y la cultura adhocracia actual con la cultura mercado preferido mostraron un nivel de significancia estadística respecto al valor crítico de 5%, de esta manera se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto, las tres relaciones mostraron ser dependientes y correlacionados. En la actualidad, los informantes que tienen una preferencia por una cultura adhocracia esperan seguir siendo parte de una cultura adhocracia, o a llegar ser parte de una cultura clan o de ser posible a una cultura de mercado.

2. La relación entre la cultura adhocracia actual con la cultura jerarquía preferido no ha mostrado un nivel de significancia estadística respecto al valor crítico de 5%, de esta manera se acepta la hipótesis nula. En la actualidad, los informantes que tienen una preferencia por la cultura adhocracia no esperan por ningún motivo ser parte de una cultura jerárquica.

Respecto a las relaciones entre la cultura de mercado actual con las cuatro culturas preferidas se tiene:

1. La relación entre la cultura de mercado actual con la cultura clan preferido, relación de la cultura de mercado actual con la cultura adhocracia preferida, y la cultura de mercado actual con la cultura mercado preferido mostraron un nivel de significancia estadística respecto al valor crítico de 5%, de esta manera se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto, las tres relaciones mostraron ser dependientes y correlacionados. En la actualidad, los informantes que tienen una preferencia por una cultura adhocracia esperan seguir siendo parte de una cultura de mercado, o a llegar ser parte de una cultura clan o de ser posible a una cultura de adhocracia.
2. La relación entre la cultura de mercado actual con la cultura jerárquica preferido no ha mostrado un nivel de significancia estadística respecto al valor crítico de 5%, de esta manera se acepta la hipótesis nula. En la actualidad, los informantes que tienen una preferencia por la cultura de mercado no esperan por ningún motivo ser parte de una cultura jerárquica.

Finalmente, respecto a las relaciones entre la cultura jerárquica actual con las cuatro culturas preferidas se tiene:

1. La relación entre la cultura jerárquica actual con la cultura clan preferido, relación de la cultura jerárquica con la cultura adhocracia preferida, y la cultura jerárquica con la cultura mercado preferido mostraron un nivel de significancia

Tabla 22 *Diferencias en la Percepción de la Cultura Organizacional Actual y Deseada de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo*

		R Clan deseado			R Adhocracia deseada			R Mercado deseado			R Jerarquía deseado		
		Valor	gl	Sig.	Valor	gl	Sig.	Valor	gl	Sig.	Valor	gl	Sig.
R Clan actual	Chi-cuadrado de Pearson	104.7	12	0.000	33.1	12	0.001	13.6	9	0.139	13.5	12	0.331
	Razón de verosimilitud	91.4	12	0.000	36.2	12	0.000	15.0	9	0.091	13.9	12	0.305
	Asociación lineal	10.1	1	0.001	0.8	1	0.365	0.1	1	0.731	0.1	1	0.765
R Adhocracia actual	Chi-cuadrado de Pearson	64.1	12	0.000	42.2	12	0.000	20.2	9	0.017	7.9	12	0.795
	Razón de verosimilitud	64.9	12	0.000	40.0	12	0.000	19.8	9	0.019	8.4	12	0.753
	Asociación lineal	13.9	1	0.000	6.1	1	0.014	0.7	1	0.412	0.6	1	0.442
R Mercado actual	Chi-cuadrado de Pearson	101.8	16	0.000	41.1	16	0.001	27.9	12	0.006	18.1	16	0.319
	Razón de verosimilitud	89.0	16	0.000	42.7	16	0.000	35.4	12	0.000	20.1	16	0.218
	Asociación lineal	0.114	1	0.736	0.1	1	0.749	0.0	1	0.916	0.01	1	0.944
R Jerarquía actual	Chi-cuadrado de Pearson	52.1	16	0.000	55.6	16	0.000	42.2	12	0.000	16.6	16	0.410
	Razón de verosimilitud	50.0	16	0.000	51.7	16	0.000	23.2	12	0.026	22.2	16	0.137
	Asociación lineal	3.10	1	0.046	1.0	1	0.315	0.13	1	0.716	0.5	1	0.489

estadística respecto al valor crítico de 5%, de esta manera se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto, las tres relaciones mostraron ser dependientes y correlacionados. En la actualidad, los informantes que tienen una preferencia por una cultura jerárquica esperan llegar ser parte de una cultura clan, adhocracia o mercado

2. La relación entre la cultura jerárquica actual con la cultura jerárquica preferido no ha mostrado un nivel de significancia estadística respecto al valor crítico de 5%, de esta manera se acepta la hipótesis nula. En la actualidad, los informantes que tienen una preferencia por la cultura jerárquica no esperan por ningún motivo ser parte de una cultura jerárquica.

En general, si los profesores y administrativos de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo perciben cualquier tipo de cultura organizacional en la actualidad, todos ellos esperarían llegar a ser parte de una cultura clan o a una cultura adhocracia.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

5.1.1 Conclusiones del análisis de la cultura organizacional actual y preferida.

Los resultados de la investigación son aplicables al nivel de la muestra.

1. La percepción de la cultura organizacional actual de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo en los niveles de primaria y secundaria se encuentra definida por la cultura de mercado seguido de la cultura jerárquica; mientras que en el área administrativa está definida por la cultura clan seguida por la cultura mercado. La cultura preferida se encuentra determinado por la cultura clan seguida de la cultura de adhocracia.
2. Los atributos características dominantes, unión en la organización, y criterio para el éxito exhiben una la cultura de mercado seguida de la cultura jerárquica; en el atributo liderazgo organizacional predomina la cultura jerárquica seguida de la cultura de mercado; en el atributo énfasis estratégico predomina la cultura mercado seguida de la cultura clan; y en el estilo gerencial predomina la cultura clan seguida de la cultura de mercado. Respecto a la percepción de la cultura deseada predomina, la cultura clan seguida de la cultura de adhocracia.
3. La percepción de la cultura clan en los primeros años de antigüedad laboral se encuentra relegado; mientras que en el grupo de trabajadores más antiguos se destaca la percepción de la cultura clan. En la categoría de 11 a 15 años de antigüedad la cultura clan asciende rápidamente en preferencia y en la categoría de más de 15 años se encuentra en el primer lugar de preferencia. Por lo tanto, cuanto mayor sea la antigüedad en el trabajo, los trabajadores perciben la cultura clan como preponderante. En cuanto a la percepción de la cultura deseada la cultura clan prevalece seguida de la cultura adhocracia.

4. La percepción de la cultura organizacional del convenio Andrés Bello está definida por la cultura de mercado seguida de la cultura clan; el colegio María Claret y el colegio Ingeniería está definida por la cultura de mercado seguida de la cultura jerárquica; y, el colegio Andino está definida por la cultura clan seguido de la cultura jerárquica. Se destaca el hecho que en los colegios: convenio Andrés Bello, colegios María Claret, y colegio Ingeniería predomina la cultura de mercado, mientras que en el colegio Andino predomina la cultura clan. En cuanto a la percepción de la cultura deseada la cultura clan prevalece seguida de la cultura adhocracia.
5. La percepción de la cultura organizacional actual de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo se encuentra definida por la cultura de mercado seguido de la seguido por la cultura jerárquica; mientras, que la cultura organizacional preferida se encuentra determinada por la cultura clan seguida de la cultura adhocracia.
6. Ninguna de las culturas actual recibió un alto puntaje, lo que implica que no existe una cultura fuerte predominante al nivel de áreas, colegios, y al nivel de la muestra. Sin embargo, la cultura clan deseada recibió un alto puntaje, mayor en diez puntos que la cultura adhocracia, lo que implica que existe un consenso sobre la cultura clan deseada como una cultura fuerte predominante a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

5.1.2 Conclusiones respecto a las hipótesis de investigación

Los resultados de la investigación son aplicables al nivel de la muestra.

1. La hipótesis, que las culturas: clan, adhocracia, mercado, y jerárquica son las mismas entre las áreas que desempeñan los trabajadores es rechazado según la prueba de Kruskal-Wallis. Por lo tanto, la percepción de la cultura organizacional por los miembros del nivel primario, del nivel secundario, y del área administrativa son

diferentes. Cada nivel y área administrativa tiene su propia percepción de cultura organizacional.

2. La percepción de la cultura organizacional por los miembros de la categoría de menos de un año, de uno a tres años, de cuatro a seis años, de siete a diez años, de 11 a 15 años, y de más de 15 años de antigüedad son diferentes. Por tanto, la percepción de la cultura organizacional en cada categoría de antigüedad laboral es diferente.
3. La percepción de la cultura organizacional por los miembros del convenio Andrés Bello, del colegio María Claret, del colegio Andino y del colegio Ingeniería son diferentes. Por lo tanto, la percepción de la cultura organizacional de cada uno de los colegios es diferentes respecto al otro y cada organización tiene su propia cultura definida.
4. La percepción de la cultura organizacional de los informantes de la muestra de colegios de la ciudad de Huancayo respecto a la cultura actual clan, adhocracia, mercado, y jerarquía es diferente.
5. La percepción de la cultura organizacional de los informantes de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo es diferente respecto a la cultura actual y la cultura deseada, excepto de la cultura de mercado actual con la cultura Adhocracia preferida.
6. Los resultados de la investigación muestran fuertes evidencias de una percepción compartida de la cultura organizacional clan, adhocracia, mercado y jerárquica al interior del nivel primaria y del nivel secundaria de la muestra de colegios. En cuanto a la percepción al interior del área administrativa se encuentran evidencias de una percepción compartida al nivel de las relaciones culturales de clan-mercado, clan-jerarquía, adhocracia-jerarquía, y mercado-jerarquía; mientras que no comparten en conjunto la relación clan-adhocracia y adhocracia-mercado.

7. Los resultados de la investigación muestran fuertes evidencias de una percepción compartida en cada uno de los colegios de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo: convenio Andrés Bello, colegio María Claret, colegio Andino y el colegio ingeniería.
8. Los resultados de la investigación muestran fuertes evidencias de una percepción compartida de los tipos de cultura organizacional clan, adhocracia, mercado, y jerárquica al nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo.
9. Los miembros de la muestra de los colegios particulares de la ciudad de Huancayo se encuentran en cualquiera de las culturas; enseguida, todos ellos desearan ser parte de una cultura clan en primer lugar o de una cultura adhocracia en segundo lugar.

5.2 Contribuciones Teóricas

En este estudio la cultura organizacional actual que predomina en los profesores del nivel de primaria y secundaria es la cultura de mercado seguido de la cultura jerárquica; mientras que en el área administrativa la cultura predominante es la cultura clan seguida por la cultura de mercado. En la situación preferida, en todos los casos, predomina la cultura clan seguido de la cultura adhocracia. Por lo tanto, este trabajo realizado en la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo, corrobora una de las conclusiones de Sepúlveda (2004), que en el segmento académico (profesores) y no académico (administrativos) del sector de educación superior de la Universidad de Concepción predomina la cultura clan seguida de la cultura adhocracia en la situación preferida.

En el estudio de Sánchez (2010) “Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior del Estado de Guanajuato” los objetivos están enfocados a identificar el tipo de cultura organizacional en las instituciones de educación superior de Guanajuato: a) identificar el tipo de cultura organizacional predominante, b) identificar si

existe o no congruencia, c) identificar el tipo de cultura organizacional en los diferentes estratos (directivos, docentes y personal de apoyo administrativo), y d) identificar la cultura organizacional a nivel de atributos que la caracterizan. De manera particular, en la muestra en siete centros de institución de educación superior del estudio de Sánchez encontró que en tres de ellos su cultura dominante es clan, dos pertenecen a la cultura mercado, y en dos de ellos no se define la cultura

En esta investigación, en correspondencia al estudio de Sánchez, se describen la percepción de la cultura organizacional a nivel de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo. Por lo tanto, en este estudio se corrobora, como en el estudio de las instituciones de educación superior de Sánchez, que los centros educativos de Huancayo presentan una cultura mercado y una cultura clan.

En la investigación realizada de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo se encuentra que la cultura organizacional actual es diferente a la cultura preferida, en todos los casos predomina la cultura clan seguido de la cultura adhocracia, confirmando la primera hipótesis del trabajo de Espaillat (2012). De igual manera, en este trabajo los trabajadores administrativos, que en los colegios particulares se encuentran muy cerca de la gerencia perciben la cultura organizacional actual como la cultura clan, como se observa en Espaillat (2012), los directores que entienden que la cultura es de colaborador.

Respecto a la comparación con el estudio realizado por Pongsiri, Chantachon y Kosit (2013) donde se analizaron los sistemas de gestión de la cultura organizacional de las escuelas privadas de Isan de Tailandia. La muestra incluye a maestros, directores, tutores y padres, donde se concluyó que la percepción de los directores y su entorno inmediato es por una la cultura clan – adhocracia; mostrando semejanza con los resultados obtenidos en el estudio realizado, donde el área administrativa declara la cultura clan como dominante.

En esta investigación se ha encontrado que la cultura organizacional es diferente en las áreas que desempeñan los trabajadores: nivel primaria, nivel secundario, y administrativos, que es compatible con los hallazgos teóricos de Keeton y Mengistu (2014): existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional en los distintos niveles de gestión de la organización.

5.3 Contribuciones Prácticas

Los resultados de esta investigación contribuyen al conocimiento de la cultura organizacional de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo, de las diferencias de la cultura entre las áreas, la antigüedad laboral, y entre los colegios. Además, los resultados demuestran evidencias de una percepción compartida de las culturas clan, adhocracia, mercado y jerárquica al nivel de las áreas, de los colegios investigados, y al nivel de la muestra.

Finalmente, los resultados de la investigación proveen al grupo de colegios de la muestra las herramientas y el diagnóstico de la cultura organizacional para la gestión y el cambio organizacional.

5.4 Recomendaciones

1. Respecto a las evidencias de percepción compartida de la cultura organizacional clan, adhocracia, mercado y jerárquica al nivel de las áreas se deberían desarrollar políticas de gestión de la cultura organizacional al interior de cada una de las áreas.
2. Respecto a las evidencias de percepción compartida de la cultura organizacional clan, adhocracia, mercado y jerárquica al nivel de cada uno de los colegios se deberían desarrollar políticas de gestión de la cultura organizacional en cada uno de los colegios.

3. Respecto a las evidencias de una cultura organizacional compartida al nivel de la muestra de colegios, se recomienda desarrollar una política de coordinación conjunta de la muestra de colegios a fin de lograr los beneficios de una gestión conjunta.
4. El cambio organizacional en la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo puede orientarse al desarrollo de la cultura preferida clan y/o de la cultura adhocracia, dependiendo de la orientación de los colegios.
5. A los líderes de los colegios, se les recomienda desarrollar un plan de gestión considerando los resultados de la evaluación de la cultura organizacional, puesto que si se logra alinear la cultura actual con la cultura preferida, resultaría a que exista un entorno favorable en la empresa, lo cual conllevaría a un mejor desempeño laboral.
6. Ampliar el estudio de la cultura organizacional a la población de colegios particulares y públicos de la ciudad de Huancayo, con la finalidad de conocer en detalle la cultura organizacional de los colegios de la región en la actualidad y de ese modo se logre una mayor comprensión.
7. Llevar a cabo más investigaciones sobre evaluación de la cultura organizacional, pero considerando: indicadores clave de rendimiento, una muestra representativa de la región, el tamaño de los colegios, tipo de gestión (estatal o particular), y etc.

5.5 Limitaciones y Sugerencias para Futuras Investigaciones

El estudio muestra importantes conclusiones, sin embargo, no está exento de limitaciones. Esta investigación se ha desarrollado al nivel de una muestra por conveniencia conformada por cuatro colegios; por lo tanto, las conclusiones que se derivan de este estudio no se pueden generalizar a la población de los colegios particulares de la ciudad de Huancayo.

En futuras investigaciones sería pertinente ampliar el estudio al nivel de una muestra representativa de la población de colegios particulares de la ciudad de Huancayo. Ampliar el

estudio al nivel de otras ciudades de la región Junín y otras ciudades del país. Estos aspectos sumarían la validez y generalidad de las conclusiones.

Finalmente, las investigaciones en adelante deberían complementar el diagnóstico de la cultura organizacional con la propuesta del cambio organizacional.



Referencias

- Al-Khalifa, K. N., & Aspinwall, E. M. (2001). Using the competing values framework to investigate the culture of Qatar industries. *Total Quality Management*, 12(4), 417-428. doi: 10.1080/09544120120066037
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Demir, C., AyyildizUnnu, N. A., & Erturk, E. (2011). Diagnosing the organizational culture of a Turkish pharmaceutical company based on the Competing Values Framework. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 197-217.
- Espaillet H. T. A. (2012). *Evaluación de la cultura organizacional en una institución del Estado*. (Tesis de maestría, Instituto Glova de Altos Estudios en Ciencias Sociales y de Instituto Universitario de investigación ortega y Gasset).
- Galetic, L., Nacinovic, I., & Klindzic, M. (2012). Transforming the organizational structure and culture to sustain long-term competitiveness. *AnEnterprise Odyssey. International Conference Proceedings*. University of Zagreb, Zagreb, Croacia.
- Ghorbanhosseini, M. (2013). The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: the mediating role of human capital. *Technical Gazette*, 20(6), 1919-1025.
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5th ed.). Mexico: McGraw – Hill Interamericana.
- Hernandez, N., De La Garza, E., & Ortiz, A., (2014) Capital social generation from effectiveness organizational culture and learning a study correlational. *Revista Internacional Administracion & Finanzas (RIAF)*, 7(1), 67-78.

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316. doi: 10.2307/2393392.
- Jacks, T., Wallace, S., & Nemati, H. (2012). Impact of culture on knowledge management: A meta-analysis and framework. *Journal of Global Information Technology Management*, 15(4), 8-42.
- James, M., & Justus, W. (2012). The impact of organizational culture on performance of educational institutions. *International Journal of Business and Social Science*, 3(8), 211-217.
- Jancikova, A., & Brychta, K. (2009). TQM and organizational culture as significant factors in ensuring competitive advantage: A theoretical perspective economics and sociology, 2(1), 80-95.
- Keeton, K., & Mengistu, B. (2014). The perception of organizational culture by management Level: Implications for Training and Development. *Public Productivity & Management Review*, 16(2), 205-213.
- Klein, A. (2011). Corporate culture: Its value as a resource for competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 32(2), 21-28. doi: 10.1108/02756661111109743
- Lukas, B.A., Whitwell, G.J., & Heide, J. B. (2013). Why do customers get more than they need? How organizational culture shapes product capability decisions. *Journal of Marketing*, 77(1), 1-12.
- Maslowski, R. (2001). Half a century of measuring culture: approaches, challenges, limitations and suggestions based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture, University of Calgary Human Resources and Organizational Development
Julie.rownwy@haskayne.ucalgary.ca

- Máynez, A.I., Cavazos A.J., & Nuño de la Parra, J. (2011). La influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional. *Estudios Gerenciales*, (28), 191-211.
- Melo, T. (2012). Determinants of corporate social performance: the influence of organizational culture, management tenure and financial performance. *Social Responsibility Journal*, 8(1), 33-47.
- Miharty (2013). The influence of organizational culture on job satisfaction towards improving the quality of education in university of Riau. *Asian Social Science*. 9(12), 60-68.
- Mohanty, J., & Rath. B. (2012). Influence of organizational culture on organizational citizenship behavior: a three-sector study. *Global Journal of Business Research (GJBR)*, 6(1), 65-76.
- Naranjo, J., Jiménez, D., & Sanz, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72. Recuperado de www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm
- Pirjol, F., & Raluca, G. (2012). Organizational culture and its way of expression within the organization. *Annual of the University of Oradea, Economic Science Series*, 21(2), 371-376.
- Pongsiri, J., Chantochon, S., & Phaengsoi, K. (2013). A Development model of organizational culture management systems for private school in the Isan region of Thailand. *Scholarly Journals*, 9(10), 56-59
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3th ed.). San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Sepúlvera, F. (2004). El Modelo Competing Values Framework (CVF) y el Diagnóstico de la Cultura Organizacional. *Economía y Administración*, (63), 7-27.

- Sánchez, M. (2010). *Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior del Estado de Guanajuato*. (Tesis doctoral, Querétaro Facultad de Contaduría y Administración Universidad Autónoma, México)
- Shah, B., Ikramullaha, M., Zaman T., Khan H., Hassan, S. (2011). The role of organization culture in predicting organizational effectiveness: a case from developing countries. *International Business & Management*, 3(2), 99-111. doi: 10.3968/j.ibm.1923842820110302.100.
- Sudarmo (2013). Influence business principles, organizational culture, fundamental safe work practices, operational excellence expectations, and corporate commitment to the tenets of corporate operations and corporate performance oil and gas chevron Indonesia. *Journal of Accounting, Business & Management*, 20(1), 71-90.
- Ubulon, W., Ubulon, E., & Enyoshasim, M. (2012). Organizational Culture and academic performance of undergraduate business education students in rivers state, Nigeria. *Departament of Business Education, Rives State University of Science and Technology, Port Harcourt, Nigeria*. 3(1) 301-310.
- Wang, Z., & Yang, D. (2011). Organizational culture and knowledge creation capability. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 363-373. doi: 10.1108/136732711111373
- West-Moynes, M. (2012). *A Study of Organizational Culture in Ontario Colleges with High Student Satisfaction*. (Tesis doctoral, Ontario Institute for studies in Education University of Toronto, Canada)

Apéndice A

Resultados de la Cultura Organizacional por Áreas de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo

Áreas		Actual				Deseado			
		Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Primaria	Media	22.7	20.6	29.2	27.4	42.9	28.4	14.7	14.1
	Mediana	20.0	20.0	25.0	20.0	40.0	30.0	10.0	10.0
	Desviación S.	17.6	13.7	18.7	19.2	22.5	17.7	11.5	13.1
Secundaria	Media	22.9	20.5	30.3	26.4	41.8	30.1	15.6	12.6
	Mediana	20.0	20.0	30.0	24.0	40.0	30.0	15.0	10.0
	Desviación S.	16.6	12.7	17.2	17.0	20.7	18.1	11.0	11.4
Administrativo	Media	31.3	22.6	23.8	22.3	41.4	25.4	18.9	14.4
	Mediana	30.0	20.0	20.0	20.0	40.0	24.0	20.0	10.0
	Desviación S.	18.3	13.0	14.2	17.4	19.6	15.6	13.5	12.3

Apéndice B

Resultados de la Cultura Organizacional por Dimensión Cultural de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo

Dimensión cultural		Actual				Deseado			
		Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Características Dominantes	Media	22.4	18.4	31.2	28.0	38.3	35.7	16.4	9.6
	Mediana	15.0	20.0	30.0	20.0	40.0	30.0	10.0	10.0
	Desviación S.	17.7	13.0	19.1	21.5	21.3	20.5	13.1	8.1
Liderazgo Organizacional	Media	22.7	21.9	27.4	27.4	37.1	30.1	12.7	20.0
	Mediana	20.0	20.0	25.0	25.0	30.0	30.0	10.0	20.0
	Desviación S.	15.3	13.5	16.8	16.4	21.4	17.0	9.3	16.7
Estilo Gerencial	Media	28.9	20.3	27.0	23.7	44.9	28.9	15.1	10.7
	Mediana	25.0	20.0	20.0	20.0	40.0	30.0	15.0	10.0
	Desviación S.	17.6	12.7	18.0	17.0	20.3	17.4	12.6	10.0
Unión en la Organización	Media	22.3	21.2	29.1	27.4	44.5	26.1	17.9	11.4
	Mediana	20.0	20.0	30.0	20.0	45.0	20.0	20.0	10.0
	Desviación S.	18.5	13.1	16.0	19.6	21.5	17.2	11.7	11.0
Énfasis Estratégico	Media	24.1	23.0	30.0	23.0	41.2	27.8	16.2	14.6
	Mediana	20.0	20.0	30.0	20.0	40.0	30.0	15.0	10.0
	Desviación S.	17.2	12.8	17.6	15.4	20.4	15.3	11.8	10.9
Criterio para el Éxito	Media	25.9	20.7	26.7	26.7	47.0	21.6	15.9	15.5
	Mediana	20.0	20.0	20.0	25.0	50.0	20.0	13.0	10.0
	Desviación S.	18.7	14.2	17.6	18.4	21.8	14.4	11.6	12.9

Apéndice C

Resultados de la Cultura Organizacional por Antigüedad Laboral de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo

Antigüedad laboral		Actual				Deseada			
		Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Menos de un Año	Media	21.9	21.3	29.5	27.2	42.6	27.4	15.7	14.3
	Mediana	20.0	20.0	30.0	20.0	40.0	30.0	15.0	10.0
	Desviación S.	15.7	12.7	17.2	17.2	18.8	15.0	9.7	10.4
1 a 3 años	Media	23.4	19.9	29.1	27.6	40.6	29.3	16.2	14.0
	Mediana	20.0	20.0	25.0	20.0	40.0	30.0	15.0	10.0
	Desviación S.	17.7	13.4	17.9	19.1	21.5	19.0	12.2	12.8
4 a 6 años	Media	25.7	21.9	28.6	23.8	41.3	27.7	16.8	14.3
	Mediana	20.0	20.0	25.0	20.0	40.0	20.0	15.0	10.0
	Desviación S.	18.7	13.7	19.0	17.5	22.1	17.8	12.8	12.6
7 a 10 años	Media	20.2	19.2	31.2	29.5	49.0	27.9	12.6	10.6
	Mediana	20.0	20.0	30.0	30.0	40.0	27.5	10.0	10.0
	Desviación S.	15.2	14.1	18.1	18.6	22.4	17.1	9.6	9.8
11 a 15 años	Media	24.8	22.0	26.7	26.4	38.0	30.9	17.6	13.4
	Mediana	20.0	20.0	25.0	20.0	40.0	30.0	17.5	10.0
	Desviación S.	16.0	10.5	15.0	18.7	18.1	16.1	13.8	13.5
Más de 15 años	Media	36.6	24.5	21.3	17.6	46.2	25.1	14.4	14.4
	Mediana	30.0	20.0	20.0	15.0	40.0	20.0	10.0	10.0
	Desviación S.	17.8	13.0	11.6	12.6	22.2	15.7	10.0	15.2

Apéndice D

Resultados de la Cultura Organizacional por Colegios de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo

Colegios		Actual				Deseado			
		Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
A. Bello	Media	24.9	22.1	29.4	23.6	38.8	28.4	18.2	14.6
	Mediana	20.0	20.0	25.0	20.0	40.0	30.0	16.5	10.0
	Desviación S.	17.6	13.3	18.0	16.5	19.9	16.7	12.4	12.3
M. Claret	Media	20.3	21.3	30.3	28.1	45.4	26.5	15.1	13.0
	Mediana	15.0	20.0	25.0	20.0	50.0	20.0	10.0	10.0
	Desviación S.	15.5	13.5	18.3	20.2	24.9	18.6	11.7	11.8
C. Andino	Media	32.9	20.7	21.2	25.1	42.1	29.0	15.0	13.9
	Mediana	30.0	20.0	20.0	20.0	40.0	30.0	10.0	10.0
	Desviación S.	18.2	13.1	13.7	17.8	19.2	18.2	11.0	13.7
C. Ingeniería	Media	17.9	19.1	34.2	28.8	44.2	29.5	13.7	12.6
	Mediana	12.5	15.0	30.0	25.0	40.0	30.0	10.0	10.0
	Desviación S.	14.9	12.9	17.4	18.4	21.4	16.9	11.4	11.3

Apéndice E

Resultados de la Cultura Organizacional a Nivel de la Muestra de Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo

		Media	Mediana	Desviación
Actual	Clan	24.4	20.0	17.7
	Adhocracia	21.0	20.0	13.3
	Mercado	28.6	25.0	17.6
	Jerarquía	26.1	20.0	18.2
Deseada	Clan	42.2	40.0	21.4
	Adhocracia	28.4	30.0	17.5
	Mercado	15.8	15.0	11.8
	Jerarquía	13.6	10.0	12.4

Apéndice F: Encuesta OCAI

1. Características Dominantes	<i>Ahora</i>	<i>Preferido</i>
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		
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		
3. Estilo gerencial		
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		

4. Unión en la organización		
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		
5. Énfasis estratégico		
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		
6. Criterio para el éxito		
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		

Apéndice G: Formato de Consentimiento Informado

**Consentimiento Informado para los participantes en la investigación
“Culturas Empresariales en el Perú”**

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por los alumnos del Grupo ____ de la promoción _____ de CENTRUM Católica Graduate Business School. He sido informado/a de que la meta de este estudio es recolectar datos que permitan describir algunas características de la cultura organizacional, o sea los valores y creencias que las personas tienen sobre su centro de trabajo. Esta investigación se está realizando en varias empresas y regiones del Perú.

Me han indicado que tendré que responder una encuesta que tiene dos partes, lo cual me tomará aproximadamente unos 20 minutos. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente anónima y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio. Los datos que dé sobre mi persona solamente serán usados de manera agrupada y para fines estadísticos.

He sido informado/a de que puedo hacer preguntas sobre el estudio en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a _____ al teléfono _____.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

(en letras de imprenta)

Género: M F

Edad: Menos de 21 21-25 26-30 31-35 36-40 41-45 46-50 51-55 56-60 Más de 60

Área de trabajo: _____

Puesto _____

