



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Cultura organizacional en tiempos de Covid-19 según la  
percepción docente en la Institución Educativa Primaria N° 11516,  
Tumán**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Administración de la Educación**

**AUTOR:**

Saavedra Carrasco, José Gerardo (ORCID: 0000-0003-4098-2566)

**ASESOR:**

Dr. Mírez Toro, Jamer Nórvil (ORCID: 0000-0001-7746-6560)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

CHICLAYO – PERÚ

2022

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a Dios por darme las fuerzas necesarias para seguir adelante, porque en los momentos más difíciles encontré en Él un consuelo y un apoyo para seguir luchando.

También dedico este estudio a mis padres, Marina de Fátima y José Melanio quienes son mi motivación diaria, no hay satisfacción más grande que verlos sanos, felices y disfrutando de cada uno de mis logros.

Finalmente, dedico este trabajo a la memoria de mi tía Paquita.

El autor.

## **Agradecimiento**

Agradezco a mis compañeros de maestría, maestros de buen corazón, nobles, empáticos y que hicieron de este año y medio un placer reencontrarse los fines de semana para compartir experiencias en el entorno virtual.

También agradezco a mis hermanos Luis y Juan Miguel, a mi cuñadita Ingrid y a mis primas Chayo y Verónica, porque hicimos un gran equipo.

Finalmente quiero agradecer de manera especial a nuestro asesor de tesis, al Dr. Jamer Nórvil Mírez Toro por su comprensión y su gran apoyo, también le agradezco por entender a cada uno de los compañeros.

El autor.

## Índice de contenidos

Carátula .....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iii
Índice de tablas .....	v
Índice de gráficos y figuras.....	v
Resumen .....	vi
Abstract .....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III. METODOLOGÍA.....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	14
3.2. Variables y operacionalización .....	15
3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis	16
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	16
3.5. Procedimientos .....	20
3.6. Método de análisis de datos .....	21
3.7. Aspectos éticos .....	22
IV. RESULTADOS.....	23
V. DISCUSIÓN .....	31
VI. CONCLUSIONES.....	39
VII. RECOMENDACIONES .....	40
REFERENCIAS .....	41
ANEXOS.....	48

### **Índice de tablas**

Tabla 1 Criterios de las preguntas del cuestionario OCAI .....	18
Tabla 2 Resultados de la evaluación de las condiciones culturales actuales .....	23
Tabla 3 Resultados de la evaluación de las condiciones culturales deseadas.....	25
Tabla 4 Estadística descriptiva cultura actual.....	28
Tabla 5 Análisis del consenso cultura actual: Distribución t de Student .....	29
Tabla 6 Estadística descriptiva cultura deseada.....	30
Tabla 7 Análisis del consenso cultura deseada: Distribución t de Student.....	30

### **Índice de gráficos y figuras**

Figura 1 Perfil de la cultura actual .....	24
Figura 2 Perfil de la cultura deseada .....	26
Figura 3 Gráfico de radar de "expectativa" y "realidad" .....	27

## Resumen

La presente investigación tuvo por objetivo analizar los atributos de la cultura organizacional en los docentes de la I.E. 11516 Tumán. Fue de enfoque cuantitativo, tipo descriptiva y diseño no experimental. La muestra fue de 30 docentes, con muestreo no probabilístico por conveniencia. El instrumento para diagnosticar la cultura actual y deseada fue el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) desarrollado por Cameron y Quinn (2006) basado en el Marco de Valores que Compiten (MVC). La validez del constructo fue confirmada por análisis factorial confirmatorio, gráfica de sedimentación y juicio de tres expertos que indicaron la aplicabilidad del instrumento. La confiabilidad se determinó a través del Alfa de Crombach con valores desde 0.663 a 0.915, lo que indicó que el instrumento es altamente confiable. Las hipótesis se probaron con los intervalos de confianza al 95% calculados con la prueba t de Student. El estudio concluyó que la percepción de la cultura actual fue la cultura jerarquía con media de 35.64, mientras que la cultura deseada fue la cultura clan con media de 39.47. Por otro lado, tanto en la cultura actual como en la deseada no hubo consenso en las dimensiones de las muestras analizadas.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, OCAI, Marco de Valores que Compiten

## **Abstract**

The present research aimed to analyze the attributes of the organizational culture in the teachers of the I.E. 11516 Tuman. It was of a quantitative approach, descriptive type and non-experimental design. The sample consisted of 30 teachers, with non-probability sampling for convenience. The instrument to diagnose the current and desired culture was the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) developed by Cameron and Quinn (2006) based on the Competing Values Framework (MVC). The validity of the construct was confirmed by confirmatory factor analysis, sedimentation graph and judgment of three experts that indicated the applicability of the instrument. Reliability was determined through Crombach's Alpha with values from 0.663 to 0.915, which indicated that the instrument is highly reliable. The hypotheses were tested with the 95% confidence intervals calculated with the t de Student test. The study concluded that the perception of the current culture was the hierarchy culture with a mean of 35.64, while the desired culture was the clan culture with a mean of 39.47. On the other hand, both in the current culture and in the desired one, there was no consensus on the dimensions of the analyzed samples.

**Keywords:** Organizational culture, OCAI, Competing Values Framework

## I. INTRODUCCIÓN

El fracaso de las organizaciones se debe muy a menudo a la falta de atención a su cultura organizacional. Los años 80 representó grandes cambios que impulsaron a las organizaciones a orientarse a ser competitivos, tomando fuerza el término cultura organizacional, como una variable de suma importancia dentro de la dirección de las compañías, relacionándola con la productividad, calidad y efectividad (Sánchez, 2017).

La cultura organizacional se debe implementar como una percepción de los empleados en el desempeño de la organización para convertirse en un sistema unificado que tiene el mismo entendimiento en un mismo punto de vista (Hamid y Mukzam, 2016). La cultura organizacional incluye algo que se necesita para el crecimiento y dar forma al comportamiento o el carácter de la organización (Wijaya, 2016). La visión y la misión son las ruedas motrices de una organización (Vidyastuti, 2019) y en la práctica, una cultura organizacional es una serie de valores organizacionales que parecen moldear el comportamiento simultáneamente de los miembros que la integran (Nadirasetya, 2016).

El proceso de determinación de una buena posición de mercado y tecnología no será óptimo si no va acompañado de una cultura organizacional distintiva en su implementación. La cultura organizacional es una característica de una organización, las empresas que tienen una cultura organizacional podrán atraer oportunidades de negocios que brinden un valor mejor y más fuerte que las empresas que no han implementado una cultura organizacional sólida (Megawati y Nashri, 2015).

Las empresas que tienen una cultura sólida pueden hacer que todos los miembros involucrados en la implementación se centren en una dirección. Por lo tanto, una empresa con visión y misión además de tener una fuerte cultura corporativa, tendrá un mejor nivel de efectividad y eficiencia en la implementación de la realización de la estrategia de la empresa (Rakhman, 2018).

La cultura organizacional de las compañías se ve influenciada a nivel macro (país o región) como a nivel meso (estado o ciudad). A nivel macro, el área geográfica impacta en la cultura de las organizaciones. Por otro lado, a nivel meso, la diferencia cultural entre empresas de una ciudad se sustenta en el origen étnico de sus empleados (Putra y Elyadi, 2020).

La evaluación censal educativa del 2020 indicó que la Institución Educativa de educación primaria 11516 Tumán tuvo 1,099 estudiantes matriculados, de ambos sexos, desde el primer al sexto grado, con un desempeño de 35 docentes. En cuanto a los indicadores de clima institucional, relación entre directivos y docentes no es del 100% (ESCALE, 2020) y esto se debe a que no comprenden plenamente las reglas generales de convivencia en la escuela, no hay una planificación adecuada y por lo tanto no hay una adecuada administración de su cultura.

Con base en lo descrito, este estudio abordó el siguiente problema principal: ¿Cómo se perciben los atributos de la cultura organizacional en los educadores de la I.E. 11516 Tumán? y como problemas específicos: ¿cuál es la cultura actual en los educadores de la I.E. 11516 Tumán?, ¿cuál es la cultura deseada en los educadores de la I.E. 11516 Tumán?, ¿cómo es el consenso sobre las percepciones culturales actuales entre los educadores de la I.E. 11516 Tumán? y ¿cómo es el consenso sobre las percepciones culturales deseadas entre los educadores de la I.E. 11516 Tumán?

Este estudio tuvo justificación teórica puesto que en ella se recogieron diversas conceptualizaciones sobre cultura organizacional y en ese aspecto estos hallazgos son un aporte para debates sobre este tema en el futuro. Tiene justificación práctica puesto que esta investigación servirá para nuevos estudios referentes a la cultura en las organizaciones. Así también, posee justificación metodológica puesto que en el desarrollo ha utilizado el método científico como mecanismo para entender la problemática que causa el inadecuado manejo de la cultura en las compañías. Finalmente, posee justificación social porque permitió describir los atributos de la cultura organizacional de la institución educativa 11516 Tumán, tanto la actual como la deseada y proponer una serie de recomendaciones que apoyen una mejor gestión que beneficie a toda la comunidad educativa.

El objetivo principal fue analizar los atributos de la cultura organizacional en los educadores de la I.E. 11516 Tumán. Los objetivos específicos fueron: (1) Describir la cultura actual en los educadores de la I.E. 11516 Tumán; (2) Describir la cultura deseada en los educadores de la I.E. 11516 Tumán; (3) Analizar si hay consenso sobre las percepciones culturales actuales entre los educadores de la

I.E. 11516 Tumán; (4) Analizar si hay consenso sobre las percepciones culturales deseadas entre los educadores de la I.E. 11516 Tumán.

Las hipótesis alternas planteadas para los objetivos 3 y 4 fueron  $H_1$ : sí hay consenso sobre las percepciones culturales actuales entre los educadores de la I.E. 11516 Tumán;  $H_1$ : sí hay consenso sobre las percepciones culturales deseadas entre los educadores de la I.E. 11516 Tumán

## II. MARCO TEÓRICO

En el marco teórico se presentaron estudios relacionados con la cultura organizacional, considerados relevantes e importantes para la discusión al final de este estudio. Esto se realizó de forma sistemática y organizada atendiendo a las investigaciones relacionadas con la parte geográfica, sector industrial y las herramientas utilizadas. Tomando como referencia la *parte geográfica*, Morris y Schindehutte (2005) evaluaron a empresarios de diferentes grupos étnicos, con el propósito de evaluar sus percepciones de la cultura, comparar dichos valores relacionados con la cultura y su manifestación. Esta información les permitió estructurar un cuestionario relacionado con las prácticas de negocio, los valores, las descripciones de carácter personal, la decisión de continuar con la iniciativa empresarial, las creencias y los planes a futuro. Posterior a ello, ese cuestionario fue suministrado a diez organizaciones de países hawaianos y asiáticos distintas a la muestra inicial. Concluyendo que las organizaciones posicionadas en Hawái tienen diferencias culturales, lo cual pone de manifiesto que existe un vínculo entre los tipos de etnias y las culturas.

En Dinamarca y los Países bajos, Hofstede et al. (1990) afirmaron que la cultura se encuentra vinculada con aspectos antropológicos, lo cual es difícil de cambiar e intangible; lo que se manifiesta en diferencias significativas en los valores compartidos. Por otro lado, en China, Cheung et al. (2012) desarrollaron un modelo que precisó que existe un vínculo positivo del desempeño y la cultura.

En cuanto a los *sectores industriales*, Dastmalchian et al. (2000) diagnosticaron la cultura de diversas compañías de Canadá y Corea del sur usando el enfoque MCV (Marco de Valores que Compiten), afirmando que solo algunas características de la cultura están vinculadas con las diversas culturas nacionales de la industria. Por otro lado, en Qatar, Al-Khalifa & Aspinwall (2001) elaboraron a través del MCV, un perfil adecuado de cultura para llevar a cabo la implementación de la gestión de la calidad, afirmaron que las organizaciones posicionadas en Qatar tendrán inconvenientes para llevar a cabo la gestión de la calidad porque poseen una cultura jerarquía, y la existencia de subculturas en cada compañía.

Asimismo, Helfrich et al. (2007), en Estados Unidos, sometieron a evaluación las propiedades psicométricas del MVC, suministrando el cuestionario a un gran número de colaboradores de una compañía, dichos empleados no tenían cargo

directivo ni de supervisión, determinando los diversos tipos de cultura en dicha organización y las propiedades psicométricas del MCV para el adecuado diagnóstico de la cultura en una compañía. Así también, en Hong Kong, Cheng y Liu (2007) utilizaron el MVC en compañías constructoras, afirmando el vínculo de la cultura tipo clan y el éxito de la empresa y, al aplicar el Total Quality Management (TQM). Finalmente, en Turquía, Aktas et al. (2012) en el sector salud, emplearon el MVC para afirmar que la eficiencia empresarial se ve influenciada por la cultura.

En ese sentido, Amran & Setyanegara (2021) en su estudio tuvieron como objetivo identificar el tipo de cultura organizacional utilizando el OCAI, analizar la influencia de la cultura en el performance de los empleados y utilizar los resultados de la OCAI para la gestión de actividades de cambio. Primero se determinó el tipo de cultura aplicada en la empresa hasta el momento y compararla con el tipo de cultura organizacional deseada en el futuro. Las técnicas de recolección de datos utilizaron 2 tipos de cuestionarios y entrevistas. El primer cuestionario se utilizará para determinar la naturaleza de la cultura organizacional de la empresa con el método OCAI, y luego se le dará desarrollo de acuerdo con la naturaleza de la cultura organizacional esperada por los futuros empleados. Como resultado, el tipo de cultura es en realidad de tipo mercado que está más enfocado a los resultados del producto, mientras que lo que los empleados quieren es una cultura tipo clan que priorice la mejora de las habilidades de los propios empleados. El método de regresión multilínea se utilizó para ver el efecto en el desempeño de los empleados. La cultura organizacional tiene suficiente influencia en el desempeño de los empleados con un porcentaje del 88,9 por ciento. Mientras tanto, la cultura organizacional que más influye en el desempeño de los empleados es la jerarquía. Se forman dos alternativas de cambio, a saber, basadas en la cultura organizacional de jerarquía y clan.

Asimismo, Asih et al. (2021) tuvieron como propósito describir el mapeo de la cultura organizacional en funcionarios estructurales en el Hospital Islámico de Surabaya. Esta investigación fue descriptiva al involucrar a todos los funcionarios estructurales del Hospital Islámico de Surabaya como encuestados, un total de 63 personas. El análisis de datos se realizó midiendo el promedio entre la implementación de la cultura organizacional que se ha implementado y las condiciones ideales que esperan los funcionarios estructurales. La evaluación se

realizó mediante el (OCAI). Como resultado el análisis del (OCAI) en funcionarios estructurales, han coincidido con las expectativas y la realidad. La diferencia entre expectativas y realidad de la cultura Clan y Jerarquía fueron 1.95 y 1.26. La cultura de los funcionarios estructurales del Hospital Islámico de Surabaya está actualmente dominada por la cultura Jerarquía y Cultura Clan. Los investigadores concluyen que la clave del éxito de la cultura organizacional se muestra en la ausencia de una brecha entre las expectativas y la realidad. La cultura Jerarquía muestra que la organización ya tiene un orden y requiere que todos los funcionarios lleven a cabo la política, mientras que la cultura Clan indica que el Hospital Islámico de Surabaya es un lugar cálido para trabajar, tiene un ambiente familiar y cada individuo se complementa.

En cuanto a los investigadores que aplicaron el OCAI en instituciones educativas, Ortega (2020) estudió el vínculo del clima y la cultura a nivel de cinco centros educativos de Colombia, concluyendo que, en tres colegios la cultura predominante fue la tipo mercado, en otro fue la tipo adhocracia, en otro no hubo cultura predominante; así también, que hay correlación positiva entre los tipos de cultura y el clima organizacional salvo en la cultura clan. Asimismo, Ibarra (2019) determinó la cultura y su correlación con el estilo de liderazgo en educadores de I.E. de Chile, concluyendo que en la primera I.E. la cultura percibida fue del tipo mercado, en la segunda I.E. fue de tipo clan, teniendo coincidencias en el tipo de liderazgo y que la cultura esperada fue tipo clan. Por otro lado, Sánchez (2017) afirmaron sobre la existencia de cuatro tipos de cultura en I.E.S. de México, en las cuales no hubo consenso. Asimismo, Pita (2021) determinó que la cultura actual y desea por docentes de una universidad de Ecuador fue de tipo jerarquía.

En Perú, tenemos a Meza et al. (2019) que analizaron la cultura en I.E. privadas de Huancayo, concluyendo que, en primaria y secundaria la cultura actual fue mercado y la deseada fue clan; sin consenso para la cultura actual pero sí para la deseada. Asimismo, Escobedo (2019) estableció que la cultura organizacional predominante en docentes de I.E. de Arequipa fue la cultura tipo clan y que dichos educadores no poseen el perfil idóneo. Así también, Apaza (2017) afirmó que la cultura y el desempeño laboral de los educadores de una I.E. de Lima, se vinculan de manera moderada; y que la cultura actual percibida fue clan.

De igual forma, Saavedra (2021a) en su estudio tuvo por fin proponer un modelo motivacional para la cultura organizacional para una I.E. de Lambayeque. Debido al tipo de enfoque es un enfoque cuantitativo, tipo propositivo. En este estudio la población fue de 80 educadores de nivel secundario y la muestra de 30 educadores. El instrumento usado fue el OCAI. Concluye que la cultura actual fue la cultura jerarquía y la cultura deseada fue la cultura clan, así también, no existió consenso en las dimensiones analizadas para la cultura actual y la esperada. Finalmente propuso un modelo motivacional para lograr las expectativas de la cultura de los docentes.

Por otro lado, Saavedra (2021b) en su estudio tuvo como fin proponer un modelo de liderazgo para la cultura organizacional de una I.E. de Lambayeque. Debido al tipo de enfoque es un enfoque cuantitativo, tipo propositivo. La muestra fue de 34 educadores de nivel primario. El instrumento usado fue el OCAI. Concluye que la cultura actual fue la cultura jerarquía y la cultura deseada fue la cultura clan, así también, no existió consenso en las dimensiones analizadas para la cultura actual y la esperada. Finalmente propuso un modelo de liderazgo para lograr las expectativas de la cultura de los docentes.

En referencia al *marco conceptual* se consideró desarrollar en primer lugar las definiciones más relevantes de la cultura, la influencia que tiene en las compañías, los instrumentos que existen para medirla y el OCAI. En ese sentido, Pettigrew (1979) fue el pionero en definir este término, como el sistema de significados aceptados de manera colectiva y pública que trabaja para un conjunto de individuos en un determinado tiempo. Así también, Schein (2010) la definió como un modelo de supuestos subyacentes adquirido y compartido por una empresa para abordar problemas de adaptación e integración que ha estado allí el tiempo suficiente para ser considerado válido y puede ser enseñado a nuevos trabajadores como la forma adecuada de sentir, percibir y pensar en relación a estos problemas.

Cameron y Quinn (2006) la define como los valores y supuestos subyacentes, así como diferentes enfoques e interpretaciones que definen a una empresa. Por otro lado, Alvesson y Sveningsson (2008) la definen como un sistema consistente de símbolos y significados mediante el cual se lleva a cabo la interacción social. Así también, Lunenburg (2011) indica que es el conjunto de

valores normas y creencias compartidos por los empleados que les ayuda a pensar, sentir y comportarse.

La cultura organizacional en general es una declaración filosófica, puede funcionar como un vínculo de cumplimiento de los empleados porque se puede formular formalmente en varias reglas y regulaciones de la compañía (Steinhoff y Owens, 2015). Al estandarizar la cultura organizacional, como referencia para los disposiciones o reglamentos, los líderes y empleados estarán indirectamente vinculados para que pueda formar actitudes y comportamientos acordes con la visión y misión de la compañía, así como con la estrategia (Saavedra, 2021a).

La cultura organizacional son los valores y hábitos aceptados como referencia común que se sigue y respeta dentro de una organización y estos hábitos se convierte en la cultura de trabajo de los empleados dentro de la compañía. De la comprensión de la cultura organizacional anterior, se puede concluir que la cultura organizacional influye en la formación de empleados calificados y también determina el éxito de la empresa (Berkemeyer et al., 2015).

Asimismo, Saavedra et al. (2021) indicaron la definición de cultura organizacional como el conjunto de creencias y valores que pueden ser aprendidas y practicadas en las organizaciones. Debido a que la connotación de cultura es tan amplia no existe una forma estandarizada de medirla y se pueden establecer métodos de medición cualitativos, cuantitativos o mixtos. La metodología más utilizada en el mundo es la propuesta por Cameron y Queen (2006) a través de OCAI este método ha sido aplicado y validado en muchos campos y empresas alrededor del mundo.

Al analizar el *impacto de la cultura* en las empresas, para Neagu y Nicula (2012) impacta en el eficiente desempeño de las corporaciones puesto que influencia en los procesos, relaciones y resultados de una compañía; optimiza el desempeño de los empleados para cumplir con los fines propuestos (Sepúlveda, 2004); las empresas inteligentes se desarrollan en función a su cultura (Fuentes, 2012); el análisis de la cultura genera una serie de aportes materiales y de servicios con el objetivo de ayudar a atender necesidades primordialmente de carácter humano (Patlan, 2013); crea compromiso, un sentido de identidad, estabilidad y una guía adecuada para el comportamiento de los empleados permitiéndoles lograr el desempeño deseado dentro de una compañía (Cheung et al., 2012).

Las compañías deben gestionar estratégicamente su cultura a través de la implementación de normas culturales que sean adaptables, flexibles y constructivas muy independientes de la estrategia que se implemente. (Klein, 2011). En ese sentido, Santana y Carera (2007) identificaron tres características de la cultura organizacional: es única dentro de cada compañía; es duradera debido a los significados y creencias compartidos por los empleados en una empresa; y no es fácil de cambiar.

Por otro lado, Mondy y Noe (1990) establece que la cultura de una empresa se basa en diversos ejemplos de la conducta de líderes corporativos; lo que hicieron, pero no lo que dijeron. En otras palabras, el liderazgo de una empresa influye mucho en la cultura de la empresa. Mientras que, en la gestión, la acción es hacerlo a través del diseño de la estructura organizativa, el diseño y los procedimientos del sistema, el diseño de las instalaciones, declaraciones y rituales.

Además del factor de liderazgo, una serie de factores que interactúan para influir en la cultura corporativa son: 1. Comunicación, 2. Motivación, 3. Características organizacionales, 4. Procesos administrativos, 5. Estructura organizacional y 6. Estilo de gestión (Mondy y Noe, 1990). Hay factores que influyen en la cultura para que se convierta en una variable para mejorar el desempeño de los empleados: Patrones guiados por normas; valores; y creencias que existen en el individuo.

Se puede determinar que la cultura organizacional es fuerte o débil, dependiendo de las variables que se aplican dentro de la organización. Estas variables pueden ser el cumplimiento de los empleados con normativas, compromisos individuales en el logro de metas y cumplimiento de los objetivos del trabajo dentro de los plazos. La cultura organizacional está relacionada con el entorno laboral, por lo que puede afectar el nivel de desempeño de los empleados (Valas y Raghunathan, 2018).

Sin una cultura organizacional, los empleados tienden a no realizar correctamente sus funciones, por falta de firmeza en el compromiso. Una buena cultura organizacional puede crear, mejorar y mantener un alto rendimiento. La cultura organizacional afecta el desempeño del empleado, cuanto más fuerte es la cultura organizacional, mayor es el nivel de rendimiento del empleado. Una forma de mejorar el desempeño de los empleados es influir en la cultura organizacional a

través de actividades de gestión que están directamente dirigidas a influir en los factores determinantes de la cultura organizacional (Chatab, 2007).

Hay diversos *métodos* que permiten a la cultura organizacional se evaluada y descrita. Diferentes sociólogos afirman que los métodos cualitativos son muy importantes mientras que los psicólogos afirman que la cultura en las empresas es algo que tiene una compañía y por tanto se puede medir individualmente de forma cuantitativa. Por otro lado, debido a las diversas dimensiones que plantean los estudios consultados, cabe señalar que todos los modelos son únicos en la captura de los diferentes atributos de la cultura, incluso de manera conjunta.

En este estudio se ahondará en el enfoque cuantitativo a través del MCV plasmado en el OCAI que analiza y describe los atributos de la cultura dentro de una compañía, tomando como referencia seis: el liderazgo organizacional, el énfasis estratégico, las características dominantes de la organización, el cohesionador común, el estilo de supervisión y gestión, y el criterio de éxito. El modelo describe la cultura organizacional a través de cuatro tipos de cultura: clan, jerarquía, mercado y adhocracia (Cameron y Quinn, 2006).

OCAI es un método que se utiliza para conocer el tipo de cultura y que se desarrolló originalmente a partir de la investigación sobre los principales indicadores de organizaciones efectivas y se basó en un modelo teórico titulado MVC. Este marco proporciona una forma para que las organizaciones discutan e interpreten elementos / factores claves de la cultura organizacional que puede fomentar o ayudar al desarrollo del cambio organizacional y mejorar el rendimiento (Effendi, 2013).

El marco de valores en competencia presentado por Quinn y Cameron es un modelo bastante completo para explicar el vínculo entre la cultura y varios aspectos de la empresa. Este modelo se agrupa en base a dos dimensiones: (1) criterios de efectividad al enfatizar que la organización tiene flexibilidad, y dinámica o más énfasis en la estabilidad, control y regularidad, (2) un criterio de efectividad que enfatiza las relaciones fuera de la organización, sistemas integrados y unidad o enfatizar la orientación externa, la diferenciación y la competencia (rivalidad). Sobre la base de estas dos dimensiones, cuatro grupos de valores que describen cuatro tipos de organizaciones, a saber, cultura mercado, clan, jerarquía y adhocracia (Kusumaningtyas y Darmastuti, 2016).

La cultura implementada por una empresa se puede medir por la consistencia de su evaluación, Cameron y Quinn (2006) desarrolló una encuesta llamada OCAI. OCAI se puede utilizar como una herramienta para evaluar la dirección de una organización agrupada por cultura, es decir, lo que la empresa ha hecho en la implementación de su visión y misión. Además, puede proporcionar identificación a la organización para cada elemento de una cultura (Dimitrios y Koustelios, 2013).

Además de conocer la cultura organizacional actual, el análisis OCAI también se utiliza para conocer la cultura organizacional esperada. Al identificar este tipo de culturas, los cuestionarios se utilizan como medio analítico. Una vez distribuido el cuestionario a cada encuestado, el siguiente paso es el cálculo de los resultados del cuestionario. Los cuestionarios usados se derivan del cuestionario de 1999 utilizado por Cameron y Quinn. El tipo A representa la cultura clan de unión y parentesco. El tipo B representa la cultura adhocracia que se basa en la energía y la creatividad. El Tipo C representa una cultura mercado que se centra en las metas y los resultados y otorga gran importancia para la cuota de mercado. El tipo D representa una cultura jerarquía basada en la estructura y control (Cameron y Quinn, 2006).

El análisis de mapeo cultural con un método que produce un perfil cultural en los educadores de la I.E. 11516 Tumán, se puede llevar a cabo bajo ciertas condiciones, pero en principio no cambia las dimensiones del cuadrante del marco de valores en competencia como se muestra en la Figura 2. La tipología de la cultura organizacional se puede clasificar en cuatro tipos, a saber:

*Cultura clan* es una cultura que proporciona una atmósfera y un sentido de diversión en el trabajo, donde cada miembro coopera entre sí en el intercambio de información, funcionando como una unidad familiar numerosa. Los líderes organizacionales actúan como maestros y figuras parentales (Lizbetinova et al., 2016). Es similar a una empresa familiar donde la combinación de empleados, trabajo en equipo y compromiso es sobresaliente, permite que este tipo de empresas recompense a sus empleados; los líderes de este tipo de compañías son vistos como mentores y leales a la tradición con alto compromiso; la compañía enfatiza los beneficios a largo plazo en el desarrollo de recursos humanos y da más

importancia a la cohesión y la moral; el éxito organizacional se define considerando la satisfacción de las personas y del cliente (Cameron y Quinn, 2006).

La organización clan tiene pegamento, que se mantiene firmemente a la lealtad y la tradición como una unidad familiar. El compromiso de los miembros con la organización es muy alto (Ližbetinová et al., 2016). Las organizaciones dan importancia a la cohesión y los valores morales para el desarrollo de los empleados (Kusumaningtyas y Darmastuti, 2016).

*Cultura adhocracia.* En esta cultura el ambiente de trabajo tiene un desarrollo creativo y dinámico para que cada empleado asuma los riesgos de cada acción que se tome. En esta cultura, el líder actúa como innovador y tomador de riesgos en cada decisión. Cada intento es un vínculo organizacional hacia una cultura que siempre está evolucionando a largo plazo. Esta cultura está dominada por un comportamiento que siempre está creciendo para encontrar nuevas innovaciones y recursos (Putra y Elyadi, 2020). Por lo tanto, la disponibilidad de nuevos productos o servicios se considera como resultado del éxito organizacional.

La organización proporciona libertad en la creatividad de ideas y obras. El tipo de liderazgo que existe en esta cultura es siempre el crecimiento de nuevas ideas y tiene un espíritu emprendedor que tiene una visión. El valor impulsor es el resultado de la innovación, la transformación y la flexibilidad (Wijaya, 2016).

Caracterizado por un centro laboral dinámico, emprendedor y creativo, donde los empleados están dispuestos a asumir riesgos. El liderazgo es innovador, arriesgado e imaginativo, lo que permite que la compañía se mantenga unida siempre teniendo en cuenta los nuevos conocimientos, productos y servicios. Es muy importante señalar que en la cultura adhocracia se preparan para nuevos caminos y desafíos por lo que el enfoque a largo plazo de estas empresas es adquirir nuevos recursos y crecer rápido (Cameron y Quinn, 2006).

*Cultura jerarquía.* La cultura tipo jerarquía se basa en la estructura y el control. El ambiente de trabajo es formal y los controles son estrictos. El éxito en el contexto de las organizaciones que adoptan esta cultura jerarquía se da en la planificación confiable, alta calidad de productos y servicios, entrega oportuna y bajos costos operativos. La gerencia debe garantizar la certeza y la previsibilidad del trabajo (Cameron y Quinn, 2006).

Caracterizado por una estructura adecuada y formalidad en el trabajo. Los líderes son excelentes coordinadores y organizadores, sus prioridades a largo plazo son la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia de la compañía. Sus claves de éxito son las buenas tomas de decisiones y procedimientos para controlar. (Cameron & Quinn, 2006).

Cultura laboral muy rígida, estructurada y formal. Todas las acciones son actividades estructuradas de acuerdo con las reglas aplicables basadas en los procedimientos existentes. Los valores que se consideran importantes son las políticas formales y el buen funcionamiento de la organización. En esta cultura las acciones para la visión a largo plazo son la estabilidad organizacional, desempeño, eficiencia y buen funcionamiento. El éxito organizacional se puede ver en el nivel de entrega confiable en la gestión y rentabilidad. Además, la gestión de los empleados debe realizarse centrándose en cada trabajo que está garantizado y en la previsibilidad de los resultados (Faizaty et al., 2020).

*Cultura mercado.* En esta cultura la organización se enfoca en hacer el trabajo rápidamente. Se tiene un espíritu competitivo y se enfoca en los objetivos organizacionales. Además, hay líderes que son siempre dinámicos y motivadores, además de tener espíritu competitivo. Los miembros de la organización tienen un carácter fuerte, no se rinden fácilmente y tienen altas expectativas para lograr las metas de la empresa (Eko y Hernawa, 2019). El éxito es lo más importante en esta cultura. A largo plazo tiene un objetivo, es decir, la organización siempre se centra en competir con los competidores para lograr los objetivos. Por lo tanto, el sistema está organizado de manera que los productos de la organización tengan precios competitivos y sean superiores a los productos de la competencia (Wijaya, 2016).

Se caracteriza por una orientación a resultados. Los líderes de las compañías son feroces competidores y productores, también muy exigentes. Lo que mantiene cohesionada a la compañía es el enfoque en ganar a través de los ingresos y la participación de mercado. Entre sus debilidades a largo plazo se encuentran la orientación a metas, la acción competitiva y las metas de desempeño. Se centra principalmente en los clientes y los altos ingresos que generan los activos. Los supuestos básicos son que los consumidores son interesados y selectivos en productos, entornos externos hostiles y servicios valiosos (Cameron & Quinn, 2006).

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

##### **Tipo de investigación**

Básica

Tipo básica debido a que la información fue teórica y fundamental para el desarrollo del estudio con el objetivo de mostrar una estructura de forma organizada en conocimientos (Valderrama, 2013).

Enfoque: Cuantitativo

Hernández et al (2014) afirmó que en el enfoque cuantitativo no se pueden eludir pasos y la secuencia en la investigación debe ser estricta. En este contexto, este estudio se hizo una recolección de datos numéricos con el fin de diagnosticar la percepción actual y deseada de la cultura por los educadores en la I.E. 11516 Tumán, con esa información se hizo un análisis inferencial y descriptivo. Dicha información después de análisis estadístico completo se presentó en Tablas y Figuras para un mejor entendimiento de los resultados que aporte a las conclusiones y recomendaciones.

Tipo: Descriptiva

Hernández et al. (2014) indicó que la investigación descriptiva tiene como fin establecer las características de un problema que es objeto de estudio para entender su comportamiento. Este estudio fue descriptivo puesto que describió los atributos de la cultura en los educadores de la I.E.11516 Tumán, lo cual se realizó en un momento determinado utilizando el OCAI.

Alcance: Explicativo

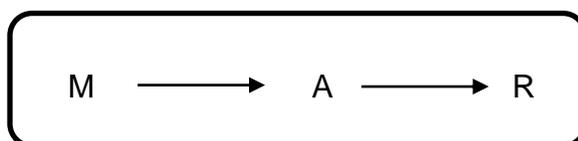
Hernández et al. (2014) indicó que los estudios de alcance explicativo se caracterizan porque no hay mucha información en cuanto a los antecedentes y marco teórico, y en ese sentido busca establecer las causas y efectos de un problema dado, lo que se desea es explicar el porqué de las cosas y comparar las teorías existentes. En este contexto, la cultura ha sido poco analizada a nivel de

las I.E., por lo que este estudio buscó constatar las teorías que existen y caracterizar los atributos de esta.

### **Diseño de investigación**

Diseño: No experimental transversal

Hernández et al. (2014) indicó que corresponden a los estudios elaborados sin manipulación de las variables, estas se observan en su contexto natural. Asimismo, las investigaciones transversales son las que se recolecta los datos en un solo momento. Es así que este estudio fue no experimental porque no se manipuló las variables y transversal porque la toma de datos se dio en un momento determinado en función al cronograma establecido. Su esquema fue:



Dónde:

M – Muestra de educadores de la I.E. 11516

A – Análisis información recogida con el OCAI.

R – Recomendaciones

### **3.2. Variables y operacionalización**

#### **Variable: Cultura organizacional**

##### **Definición conceptual**

Cameron y Quinn (2006) la conceptualizó como los valores y supuestos subyacentes, así como diferentes enfoques e interpretaciones que definen a una empresa.

##### **Definición operacional**

El OCAI es un instrumento de seis secciones y 24 ítems para evaluar la cultura actual y la esperada por los educadores de la I.E. 11516, Tumán.

##### **Operacionalización de las variables (Ver Anexo 1)**

### **3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis**

#### **Población**

Reyes y Sánchez (2017) afirmaron que una población está conformada por un grupo de miembros de cualquier clase bien definida (individuos, programas o casos) de características similares, los cuales conforman el objeto de estudio. Es así que para esta investigación la población fue de 35 educadores de la I.E. 11516 Tumán.

#### **Muestra**

El conjunto de datos, personas o cosas que son representativos de un total, que son parte de una población o universo (Valderrama, 2013). El número de encuestados del método OCAI correspondientes a la muestra fue de 30 educadores de la I.E. 11516 Tumán.

#### **Muestreo**

La muestra se seleccionó utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia.

#### **Criterios de inclusión y exclusión**

Los criterios de inclusión consideraron a los educadores de la I.E. 11516 Tumán de ambos sexos que laboran en la entidad educativa sean contratados o nombrados. En los criterios de exclusión se tomó en cuenta no considerar a los educadores que desempeñan funciones administrativas o directivas en la entidad educativa.

#### **Unidad de análisis**

La unidad de análisis estuvo constituida por los educadores de la I.E. 11516 Tumán.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **Técnica: Encuesta**

Galán (2010) indicó que es una técnica paramétrica para recolectar datos cuantitativos para su análisis en softwares estadísticos. Por el tipo de estudio se

usó una encuesta cuantitativa pues este tipo de encuestas se basa en datos y números, utilizadas con un enfoque más científico puesto que sus resultados son de fácil análisis estadístico y posterior conclusiones. Por el tipo de objetivo fue de índole descriptivo pues buscó obtener información sobre una problemática presente. Asimismo, fue una encuesta on-line a través del WhatsApp. Por el tipo de pregunta fue una encuesta abierta, pues el encuestado asignó valores entre 0 y 100 según su percepción (Valderrama, 2013).

### **Instrumentos de recolección de datos: Cuestionario**

Se utilizó el OCAI que consta de dos partes, la primera describe la percepción actual que los colaboradores tienen de su organización, la segunda diagnostica la cultura que desean los empleados. Se usó el OCAI por las siguientes razones: (1) se puede hacer una estimación mirando a la empresa como áreas funcionales o en su conjunto, (2) diagnostica y evalúa la cultura actual y la esperada, (3) ha sido utilizado con éxito por diferentes empresas en diferentes industrias.

El cuestionario OCAI se usa para determinar la naturaleza de la cultura organizacional si es actualmente un tipo clan (centrada en la naturaleza familiar y el desarrollo de los empleados), mercado (centrada en el mercado), jerarquía (centrada en regulaciones y formalidades), o adhocracia (centrada en innovación y desarrollo de productos) y para determinar la naturaleza de la cultura organizacional que los empleados quieren en el futuro (Rangkuti, 2011; Sugiyono, 2012).

Si bien cada herramienta para investigar debe tener una doble traducción, cuando es aplicado en un idioma distinto al de los participantes, la traducción fue analizada por tres expertos en cultura organizacional quienes también consideraron las particularidades de la ubicación donde se realizó el estudio. Además, en pruebas piloto realizadas se verificó que los ítems se entendieron correctamente logrando así un adecuado ajuste al cuestionario (Tabla 1).

**Tabla 1***Crterios de las preguntas del cuestionario OCAI*

No	Criterio	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
1	Características dominantes	Parentesco	Dinámico y de emprendedor	Orientado a objetivos	Estructurado y controlador
2	Liderazgo en mi organización	Mentor, facilitador	Innovador y se atreve a toma riesgos	Agresivo, orientado a los resultados	Coordinador, controlador y orientado a la eficiencia
3	Estilo gerencial	Trabajo en equipo, consenso y participación	Toma riesgos, da libertad y singularidad	Competitivo, alta demanda en logro	Da sentido de seguridad, relación de estabilidad
4	Unión en la organización	Lealtad y confianza	Comprometido en crear innovación y desarrollo	Logros, resultados, agresivo y victoria	Reglas formales y regulaciones
5	Énfasis estratégico	Desarrollo del recurso humano, alta confianza, apertura, y participación	Nueva invención, probando nuevo cosas	Competencia y metas. Logro de objetivos	Eficiencia, Estabilidad, control
6	Criterio para éxito	Desarrollo del recurso humano trabajo en equipo, compromiso de los miembros y compasión por cada miembro	Producto/ Nuevos servicios. Liderando en productos y servicio	Victorioso en la competencia, ser competitivo y líder en el mercado	Eficiencia, confiable, horario rutinario, y bajo costo de los productos

*Nota.* Tomado de Rangkuti (2011)

## **Validez**

### **Validez interna**

OCAI es una herramienta desarrollada por Cameron y Quinn (2006). La versión en inglés del OCAI cumple con los criterios de validez y confiabilidad, confirmado con su uso en múltiples estudios a nivel internacional. La traducción al español ha sido validada por juicio de tres expertos obteniendo calificativo de Muy Bueno (MB). La comprensión del instrumento se confirmó mediante una prueba piloto.

### **Validez del constructo**

La validez del constructo fue confirmada por análisis factorial confirmatorio y gráfica de sedimentación. Lo que se buscó es el grado en que una medida se asocia consistentemente con otras medidas bajo supuestos teóricos sobre los conceptos (o estructuras) que se están midiendo. El análisis factorial muestra el número de dimensiones de una variable y las preguntas que componen cada dimensión. Después del cuarto componente ningún componente adicional proporciona una explicación de la varianza de las respuestas significativas. El resultado de las correlaciones ítem – componente definió cuatro dimensiones con seis ítems cada uno (Anexo 3).

### **Confiabilidad**

La prueba de confiabilidad se realizó con la prueba Alpha Cronbach. Si el valor alfa es  $> 0,7$  significa suficiente fiabilidad, mientras que si el valor alfa es  $> 0,80$  sugiere que todos los elementos son confiables y todas las preguntas son consistentes internamente porque tienen gran fiabilidad. Algunos también lo interpretan de la siguiente manera (Arikunto, 2014):

1. Si alfa  $> 0,90$ , la fiabilidad es perfecta
2. Si alfa está entre  $0,70$  y  $0,90$ , la fiabilidad es alta
3. Si alfa está entre  $0,50$  y  $0,70$ , la fiabilidad es moderada
4. Si alfa  $< 0,50$ , la fiabilidad es baja.

Si el alfa es de valor bajo, es probable que uno o más elementos no sean confiables, identifique inmediatamente con los procedimientos de análisis de cada ítem. El análisis de elementos es una continuación de una Prueba alfa para ver

elementos específicos que no son confiables. A través de este análisis de preguntas, uno o más elementos que no son fiables se pueden eliminar para que el valor Alfa pueda ser mayor. La fiabilidad del elemento se prueba observando el coeficiente alfa mediante la realización de un análisis de confiabilidad con SPSS. Los valores de Alpha-Cronbach se pueden obtener para la confiabilidad general de los ítems en una sola variable (Basuki, 2016).

La confiabilidad del OCAI se evaluó con el Alfa de Cronbach a través de un piloto a 10 educadores de primaria de diversas I.E. con características similares a la de este estudio. Pallant (2001) sugiere que idealmente el valor del coeficiente calculado debería ser mayor a 0,7, pero este coeficiente es muy sensible a la cantidad de ítems, es así que para escalas cortas de menos de diez preguntas es normal obtener coeficientes bajos menores a 0.5. Los resultados obtenidos a través del Alfa de Cronbach con valores desde 0.663 a 0.915, indicó que el instrumento es altamente confiable garantizando que el OCAI tiene alta confiabilidad (Anexo 4).

### **3.5. Procedimientos**

Este proceso se inició con la entrega de una carta a la directora de la I.E. 11516 Tumán para autorizar la recolección de datos en sus educadores. Entonces después de recibir la carta de autorización por parte de la directora, se envió el OCAI y un video introductorio a través de WhatsApp sobre cómo completar el OCAI. Los maestros estuvieron informados y se les dio la libertad para decidir si participar o no en esta investigación.

En la recolección de datos se enfatizó la confidencialidad a cada maestro que consintió en participar en este estudio. Por intermedio del WhatsApp se envió el OCAI para ser completado, esto se debió a restricciones sociales por el Covid-19 y fue a través del WhatsApp que se recibió el cuestionario respondido. Parte importante fue asegurarse siempre de que se comprendan las preguntas del OCAI de modo que los educadores comprendan completamente la metodología y se reduzca el sesgo. Luego se suministró el OCAI a 30 educadores de la I.E. 11516 Tumán.

OCAI es una herramienta que se puede utilizar para brindar un diagnóstico cultural sobre la implementación de una cultura en una organización. El resultado del diagnóstico es una demostración del perfil de cultura organizacional. Con base

en el perfil de cultura organizacional obtenido, se pueden realizar diversas interpretaciones, como analizar y determinar el tipo de cultura dominante, la fuerza cultural y la armonía cultural. El proceso comienza preguntando al encuestado sobre la situación actual y el estado esperado del empleado, proporcionando una evaluación total de cada empleado con un valor de 100 (Imanuel, 2019).

### **3.6. Método de análisis de datos**

La estadística que se usó en este estudio estuvo compuesta por las principales medidas de tendencia central y dispersión como la desviación estándar y la moda; el análisis factorial exploratorio y confirmatorio con su grafica de sedimentación para determinar la validez del OCAI; el Alpha de Cronbach para determinar la confiabilidad del OCAI; diagramas de araña (gráficos tipo radar) para graficar la cultura; finalmente la Distribución t-Student para determinar los intervalos de confianza y aceptar o rechazar las hipótesis con 95% de confiabilidad.

A partir de la recopilación de datos del cuestionario OCAI, los resultados de los encuestados serán procesados por promediar los resultados de la suma de las variables de pregunta A, B, C y D de cada categoría. Los resultados de la suma y el promedio de estas variables muestran que el promedio de la variable que es mayor que otras variables en la "realidad", mientras que en el cuestionario de "expectativas" el resultado es la variable que muestra mayor predominancia. El resultado medio se describe en forma de gráfico de radar (Figura 1). Un gráfico de radar muestra de forma visual la dominancia de la cultura actual y deseada de la organización.

Con la finalidad de responder las hipótesis, como primer paso, se calcularon las medidas estadísticas descriptivas correspondientes a las respuestas recibidas de cada dimensión del OCAI. Como segundo paso, fue necesario determinar los intervalos de confianza al 95% para cada media, ya que la muestra es menor o igual a 30 datos, estos intervalos se calcularon utilizando la Distribución t de Student, luego se determinó los promedios que se ubicaban en este intervalo. Finalmente, se estableció el criterio para aceptar o rechazar las hipótesis, si el porcentaje de encuestados que se ubica en el intervalo de confianza es igual o mayor a 70% se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) y se afirma que hay consenso en esa dimensión cultural.

### **3.7. Aspectos éticos**

Este estudio respeta la necesidad de asegurar que los aspectos éticos se tengan en cuenta, entre estos aspectos tenemos:

- Uso de datos: las identidades de los informantes y los datos recopilados de son confidenciales y se utilizan únicamente con fines de aprendizaje.
- Validez científica: Se referenciaron adecuadamente las fuentes consultadas y en todo momento se aplicó con rigurosidad el método científico.
- Consentimiento informado de los maestros: Los educadores participaron libremente en este estudio.
- Consentimiento informado de la entidad educativa.: La I E. N ° 11516 Tumán otorgó su consentimiento y autorización formal por escrito para realizar este estudio.

## IV. RESULTADOS

### Objetivo específico 1

Describir la cultura actual en los educadores de la I.E. 11516 Tumán.

**Tabla 2**

*Resultados de la evaluación de las condiciones culturales actuales*

Atributos	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
1. Características dominantes	28.67	22.00	24.33	25.00
2. Liderazgo en mi organización	30.67	18.50	24.50	26.33
3. Estilo gerencial	30.33	15.33	9.33	45.00
4. Unión en la organización	26.33	17.33	24.00	32.33
5. Énfasis estratégico	28.33	18.00	13.17	40.50
6. Criterio para éxito	23.33	18.00	14.00	44.67
Promedio	27.94	18.19	18.22	35.64

*Nota.* Información recolectada con el OCAI

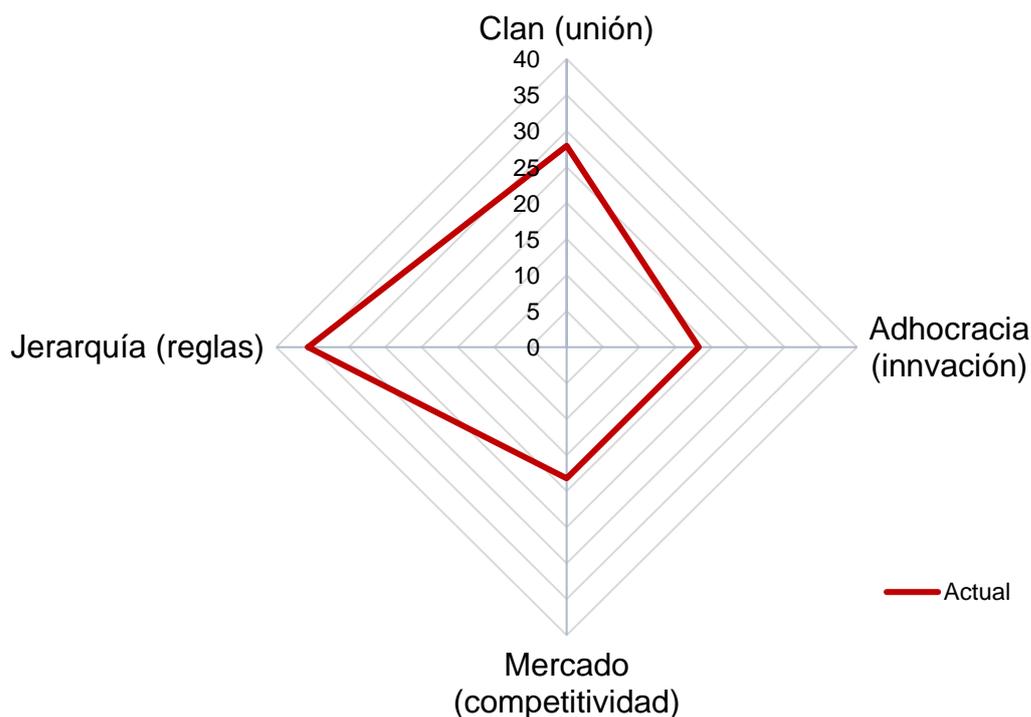
A partir de la recopilación de datos con el cuestionario OCAI de la *percepción actual*, los datos recogidos fueron procesados promediando los resultados del promedio de las preguntas A, B, C y D de cada atributo. Los resultados (Tabla 2) muestran que el promedio de la variable D, que simboliza la *cultura jerarquía*, es mayor que otras variables en la "*realidad*". La cultura jerarquía en la I.E. 11516 Tumán expresa que la organización ya tiene un orden y requiere que todos los directivos y docentes cumplan con las políticas establecidas por el Ministerio de Educación y las propias plasmadas en los documentos de gestión. Cada líder involucrado es un coordinador y organizador confiable que siempre piensa en la eficiencia en cada acción.

Entre los *atributos* que más resaltan de la *cultura jerarquía* y que son percibidos con mayor dominancia por los docentes de la I.E. 11516 Tumán se tuvo al *estilo gerencial* con media de 45.00, seguido del *criterio para el éxito* con 44.67 y finalmente el *énfasis estratégico* con 40.50 (Tabla 2). En el *estilo gerencial*, los directivos son excelentes coordinadores y organizadores, sus prioridades a largo plazo son la previsibilidad, la estabilidad y la eficiencia. El *criterio para el éxito* se da en la planificación confiable, alta calidad de productos y servicios, entrega oportuna, bajos costos operativos, buena toma de decisiones y procedimientos para

controlar. El *énfasis estratégico* se basa en la estructura y el control, el ambiente de trabajo es formal y los controles son estrictos; los valores que se consideran importantes son las políticas formales y el buen funcionamiento de la organización.

### Figura 1

*Perfil de la cultura actual*



*Nota:* Información procesada de la Tabla 2

El resultado medio de la *cultura actual* se describe en forma de gráfico de radar (Figura 1). Un gráfico de radar muestra la *condición actual* de la cultura utilizando el OCAI en los educadores de la I.E. 11516 Tumán, cultura que ahora está dominada por la *cultura jerarquía* con un valor de media 35.64, seguido de la cultura clan con 27.94, la cultura mercado con 18.22 y finalmente la cultura adhocracia con 18.19 (Tabla 2).

## Objetivo específico 2

Describir la cultura deseada en los educadores de la I.E. 11516 Tumán

**Tabla 3**

*Resultados de la evaluación de las condiciones culturales deseadas*

Atributos	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
1. Características dominantes	33.33	30.67	26.00	10.00
2. Liderazgo en mi organización	35.67	23.33	23.00	18.00
3. Estilo gerencial	47.00	29.33	12.33	11.33
4. Unión en la organización	41.00	22.67	24.83	11.50
5. Énfasis estratégico	38.67	28.00	14.67	18.67
6. Criterio para éxito	41.17	26.67	15.17	17.00
Promedio	39.47	26.78	19.33	14.42

Nota. Información recolectada con el OCAI

A partir de la recopilación de datos con el cuestionario OCAI de la *percepción deseada*, los datos recogidos fueron procesados promediando los resultados del promedio de las preguntas A, B, C y D de cada atributo. Los resultados (Tabla 3) muestran que el promedio de la variable D, que simboliza la *cultura clan*, es mayor que otras variables en las "*expectativas*". La cultura clan es una cultura que brinda un ambiente y una sensación de placer en el trabajo, donde cada miembro comparte información personal entre sí, es como una gran unidad familiar. Algunas ventajas para implementar una cultura clan son (1) comunicación interna sólida, (2) alta productividad laboral y (3) abiertos a cosas nuevas. Otro aspecto positivo de esta cultura es que la organización tiende a estar abierta a todas las aportaciones y sugerencias de todos los miembros. Esto también puede alentar a las organizaciones a ser más creativas e innovadoras debido a las diversas ideas del personal. Los líderes organizacionales son mentores y figuras que funcionan como padres en esta cultura.

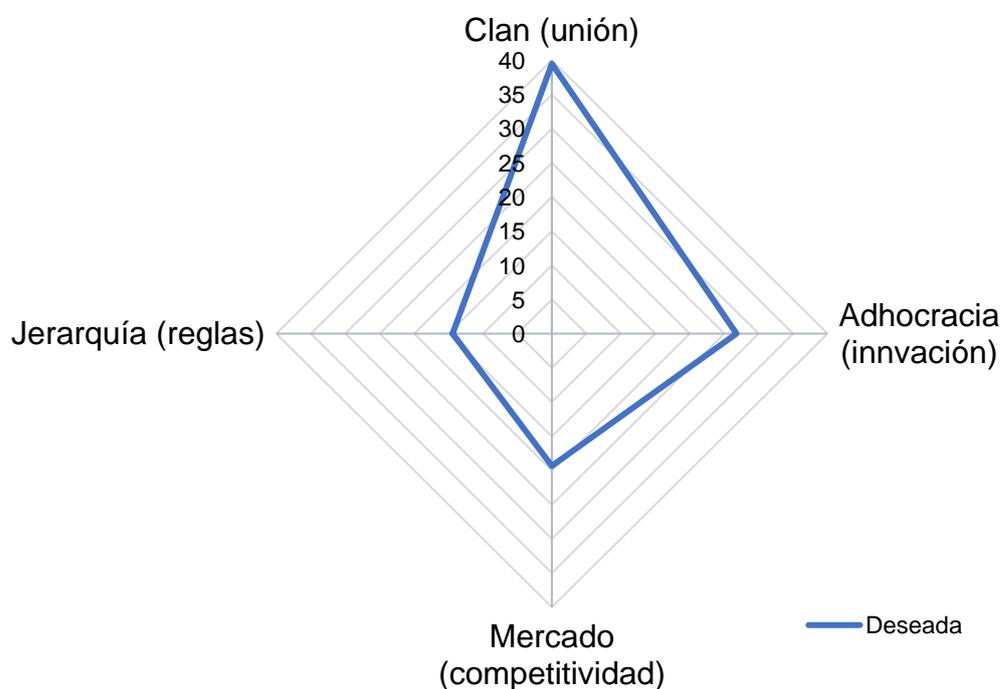
Entre los *atributos* que más resaltan de la *cultura clan* deseada y que son percibidos con mayor dominancia por los docentes de la I.E. 11516 Tumán se tuvo al *estilo gerencial* con media de 47.00, seguido del *criterio para el éxito* con 41.17 y finalmente *unión en la organización* con 40.50 (Tabla 3). En el *estilo gerencial*, los líderes organizacionales actúan como mentores y figuras parentales, firmes a la

lealtad y la tradición como una unidad familiar, el compromiso de los miembros con la organización es muy alto.

El *criterio para el éxito* enfatiza los beneficios a largo plazo en el desarrollo de recursos humanos y da más importancia a la cohesión y la moral; el éxito organizacional se define considerando la satisfacción de las personas y del cliente; las organizaciones dan importancia a la cohesión y los valores morales para el desarrollo de los empleados. La *unión en la organización* se basa en una cultura que proporciona una atmósfera y un sentido de diversión en el trabajo, donde cada miembro coopera entre sí en el intercambio de información, funcionando como una unidad familiar numerosa; es similar a una empresa familiar donde la combinación de empleados, trabajo en equipo y compromiso es sobresaliente.

## Figura 2

*Perfil de la cultura deseada*

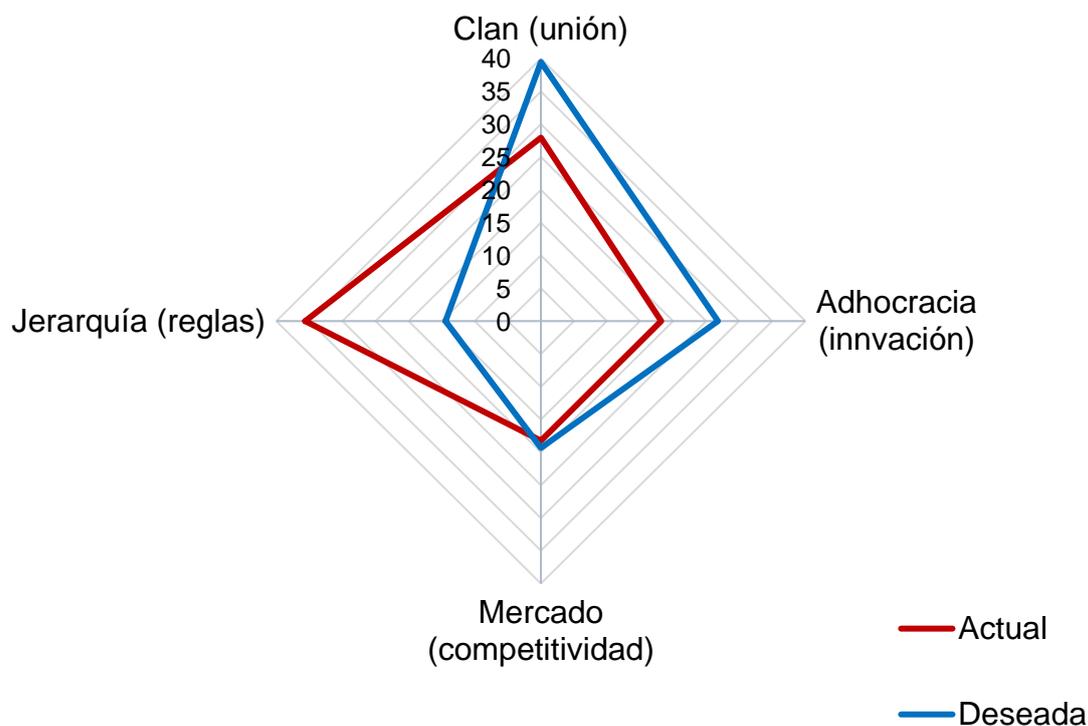


*Nota:* Información procesada de la Tabla 3

El resultado medio de la *cultura deseada* se describe en forma de gráfico de radar (Figura 2). Un gráfico de radar muestra la *condición deseada* de la cultura utilizando el OCAI en los educadores de la I.E. 11516 Tumán, cultura que ahora está dominada por la *cultura clan* con un valor de media 39.47, seguido de la cultura adhocracia con 26.78, la cultura mercado con 19.33 y finalmente la cultura jerarquía con 14.42 (Tabla 3).

### Figura 3

Gráfico de radar de "expectativa" y "realidad"



Nota: Información procesada de la Tabla 3

El gráfico de radar de "expectativa" y "realidad" de las muestras analizadas con el OCAI muestran una clara percepción real de la cultura jerarquía versus una marcada preferencia muy deseada de la cultura clan.

### Objetivo específico 3

Analizar si hay consenso sobre las percepciones culturales actuales entre los educadores de la I.E. 11516 Tumán

- $H_0$ : No hay consenso sobre las percepciones culturales actuales entre los educadores de la I.E. 11516 Tumán.
- $H_1$ : Sí hay consenso sobre las percepciones culturales actuales entre los educadores de la I.E. 11516 Tumán.

Criterio:

- Si el porcentaje de encuestados que se ubica en el intervalo de confianza es menor a 70% se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ).
- Si el porcentaje de encuestados que se ubica en el intervalo de confianza es igual o mayor a 70% se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ).

### Tabla 4

#### *Estadística descriptiva cultura actual*

Estadístico	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Media	27.77	18.37	18.20	35.73
Mediana	23.00	18.50	17.00	35.50
Desviación estándar	12.02	6.42	6.20	12.52
Mínimo	12	10	10	12
Máximo	48	27	35	55
Rango intercuartil	24	12	7	11
Asimetría	0.70	-0.02	1.21	-0.03
Curtosis	-1.18	-1.70	0.99	-0.18

*Nota.* Información recolectada con el OCAI

Los estadísticos nos muestran parámetros estadísticos básicos de los promedios correspondientes a las respuestas recibidas de cada dimensión del OCAI en percepción actual (Tabla 4).

**Tabla 5***Análisis del consenso cultura actual: Distribución t de Student*

Estadísticos		Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Media		27.77	18.37	18.2	35.73
Desviación estándar		12.02	6.42	6.2	12.52
n		30	30	30	30
t (29;0.025)		2.045	2.045	2.045	2.045
95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	23.28	15.97	15.88	31.06
	Límite superior	32.25	20.77	20.52	40.41
Datos agrupados en intervalo		8	3	11	14
% de consenso		27%	10%	37%	47%

*Nota.* Información recolectada con el OCAI

El porcentaje de datos agrupados en el intervalo de confianza para la media fue para la cultura clan 27%, cultura adhocracia 10%, cultura mercado 37% y cultura jerarquía 47% (Tabla 5); puesto que todas las dimensiones estuvieron por debajo del 70%, se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se afirma con un 95% de confianza que en ninguna dimensión hubo consenso sobre las percepciones culturales actuales entre los educadores de la I.E. 11516 Tumán.

#### **Objetivo específico 4**

Analizar si hay consenso sobre las percepciones culturales deseadas entre los educadores de la I.E. 11516 Tumán

- $H_0$ : No hay consenso sobre las percepciones culturales deseadas entre los educadores de la I.E. 11516 Tumán.
- $H_1$ : Sí hay consenso sobre las percepciones culturales deseadas entre los educadores de la I.E. 11516 Tumán.

Criterio:

- Si el porcentaje de encuestados que se ubica en el intervalo de confianza es menor a 70% se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ).
- Si el porcentaje de encuestados que se ubica en el intervalo de confianza es igual o mayor a 70% se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ).

**Tabla 6***Estadística descriptiva cultura deseada*

Estadístico	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Media	39.57	26.73	19.40	14.43
Mediana	42.00	27.50	20.00	10.00
Desviación estándar	7.69	8.03	5.23	9.47
Mínimo	26	10	10	5
Máximo	52	38	33	37
Rango intercuartil	11	8	3	5
Asimetría	-0.29	-0.57	-0.25	1.54
Curtosis	-0.72	-0.23	1.08	1.21

*Nota.* Información recolectada con el OCAI

Los estadísticos nos muestran parámetros estadísticos básicos de los promedios correspondientes a las respuestas recibidas de cada dimensión del OCAI en percepción deseada (Tabla 6).

**Tabla 7***Análisis del consenso cultura deseada: Distribución t de Student*

Estadísticos		Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Media		39.57	26.73	19.40	14.43
Desviación estándar		7.69	8.03	5.23	9.47
n		30	30	30	30
t (29;0.025)		2.045	2.045	2.045	2.045
95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	36.70	23.73	17.45	10.90
	Límite superior	42.44	29.73	21.35	17.97
Datos agrupados en intervalo		4	14	14	6
% de consenso		13%	47%	47%	20%

*Nota.* Información recolectada con el OCAI

El porcentaje de datos agrupados en el intervalo de confianza para la media fue para la cultura clan 13%, cultura adhocracia 14%, cultura mercado 47% y cultura jerarquía 20% (Tabla 7); puesto que todas las dimensiones estuvieron por debajo del 70%, se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se afirma con un 95% de confianza que en ninguna dimensión hubo consenso sobre las percepciones culturales deseadas entre los educadores de la I.E. 11516 Tumán.

## V. DISCUSIÓN

Respecto al primer objetivo específico, describir la *cultura actual* en los educadores de la I.E. 11516 Tumán, a partir de la recopilación de datos con el cuestionario OCAI de la percepción actual, los datos recogidos fueron procesados promediando los resultados del promedio de las preguntas A, B, C y D de cada atributo. Los resultados muestran que el promedio de la variable D, que simboliza la *cultura jerarquía*, es mayor que otras variables en la "realidad". Un gráfico de radar muestra la condición actual de la cultura utilizando el OCAI en los educadores de la I.E. 11516 Tumán, cultura que ahora está dominada por la cultura jerarquía con un valor de media 35.64, seguido de la cultura clan con 27.94, la cultura mercado con 18.22 y finalmente la cultura adhocracia con 18.19. La cultura jerarquía en la I.E. 11516 Tumán expresa que la organización ya tiene un orden y requiere que todos los directivos y docentes cumplan con las políticas establecidas por el Ministerio de Educación y las propias plasmadas en los documentos de gestión. Cada líder involucrado es un coordinador y organizador confiable que siempre piensa en la eficiencia en cada acción.

Entre los atributos que más resaltan de la cultura jerarquía y que son percibidos con mayor dominancia por los docentes de la I.E. 11516 Tumán se tuvo al estilo gerencial con media de 45.00, seguido del criterio para el éxito con 44.67 y finalmente el énfasis estratégico con 40.50. En el estilo gerencial, los directivos son excelentes coordinadores y organizadores, sus prioridades a largo plazo son la previsibilidad, la estabilidad y la eficiencia. El criterio para el éxito se da en la planificación confiable, alta calidad de productos y servicios, entrega oportuna, bajos costos operativos, buena toma de decisiones y procedimientos para controlar. El énfasis estratégico se basa en la estructura y el control, el ambiente de trabajo es formal y los controles son estrictos; los valores que se consideran importantes son las políticas formales y el buen funcionamiento de la organización.

De igual forma, Saavedra (2021a) en su estudio tuvo por fin proponer un modelo motivacional para la cultura organizacional para una I.E. de Lambayeque. Debido al tipo de enfoque es un enfoque cuantitativo, tipo propositivo. En este estudio la población fue de 80 educadores de nivel secundario y la muestra de 30 educadores. El instrumento usado fue el OCAI. Concluye que la cultura actual fue la cultura jerarquía y la cultura deseada fue la cultura clan, así también, no existió

consenso en las dimensiones analizadas para la cultura actual y la esperada. Finalmente propuso un modelo motivacional para lograr las expectativas de la cultura de los docentes.

Estos resultados se pueden argumentar con la conceptualización y características de la *Cultura jerarquía*. La cultura tipo jerarquía se basa en la estructura y el control. El ambiente de trabajo es formal y los controles son estrictos. El éxito en el contexto de las organizaciones que adoptan esta cultura jerarquía se da en la planificación confiable, alta calidad de productos y servicios, entrega oportuna y bajos costos operativos. La gerencia debe garantizar la certeza y la previsibilidad del trabajo (Cameron y Quinn, 2006).

Caracterizado por una estructura adecuada y formalidad en el trabajo. Los líderes son excelentes coordinadores y organizadores, sus prioridades a largo plazo son la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia de la compañía. Sus claves de éxito son las buenas tomas de decisiones y procedimientos para controlar. (Cameron & Quinn, 2006).

Cultura laboral muy rígida, estructurada y formal. Todas las acciones son actividades estructuradas de acuerdo con las reglas aplicables basadas en los procedimientos existentes. Los valores que se consideran importantes son las políticas formales y el buen funcionamiento de la organización. En esta cultura las acciones para la visión a largo plazo son la estabilidad organizacional, desempeño, eficiencia y buen funcionamiento. El éxito organizacional se puede ver en el nivel de entrega confiable en la gestión y rentabilidad. Además, la gestión de los empleados debe realizarse centrándose en cada trabajo que está garantizado y en la previsibilidad de los resultados.

Respecto al segundo objetivo específico, describir la *cultura deseada* en los educadores de la I.E. 11516 Tumán, a partir de la recopilación de datos con el cuestionario OCAI de la percepción deseada, los datos recogidos fueron procesados promediando los resultados del promedio de las preguntas A, B, C y D de cada atributo. Los resultados muestran que el promedio de la variable D, que simboliza la *cultura clan*, es mayor que otras variables en las "expectativas". Un gráfico de radar muestra la condición deseada de la cultura utilizando el OCAI en los educadores de la I.E. 11516 Tumán, cultura que ahora está dominada por la

cultura clan con un valor de media 39.47, seguido de la cultura adhocracia con 26.78, la cultura mercado con 19.33 y finalmente la cultura jerarquía con 14.42.

Entre los atributos que más resaltan de la cultura clan deseada y que son percibidos con mayor dominancia por los docentes de la I.E. 11516 Tumán se tuvo al estilo gerencial con media de 47.00, seguido del criterio para el éxito con 41.17 y finalmente unión en la organización con 40.50. En el estilo gerencial, los líderes organizacionales actúan como mentores y figuras parentales, firmes a la lealtad y la tradición como una unidad familiar, el compromiso de los miembros con la organización es muy alto. El criterio para el éxito enfatiza los beneficios a largo plazo en el desarrollo de recursos humanos y da más importancia a la cohesión y la moral; el éxito organizacional se define considerando la satisfacción de las personas y del cliente; las organizaciones dan importancia a la cohesión y los valores morales para el desarrollo de los empleados. La unión en la organización se basa en una cultura que proporciona una atmósfera y un sentido de diversión en el trabajo, donde cada miembro coopera entre sí en el intercambio de información, funcionando como una unidad familiar numerosa; es similar a una empresa familiar donde la combinación de empleados, trabajo en equipo y compromiso es sobresaliente.

En esa misma línea, Saavedra (2021b) en su estudio tuvo como fin proponer un modelo de liderazgo para la cultura organizacional de una I.E. de Lambayeque. Debido al tipo de enfoque es un enfoque cuantitativo, tipo propositivo. La muestra fue de 34 educadores de nivel primario. El instrumento usado fue el OCAI. Concluye que la cultura actual fue la cultura jerarquía y la cultura deseada fue la cultura clan, así también, no existió consenso en las dimensiones analizadas para la cultura actual y la esperada. Finalmente propuso un modelo de liderazgo para lograr las expectativas de la cultura de los docentes.

Así también, en Hong Kong, Cheng y Liu (2007) utilizaron el MVC en compañías constructoras, afirmando el vínculo de la cultura tipo clan y el éxito de la empresa y, al aplicar el Total Quality Management (TQM). Finalmente, en Turquía, Aktas et al. (2012) en el sector salud, emplearon el MVC para afirmar que la eficiencia empresarial se ve influenciada por la cultura.

En ese sentido, Amran & Setyanegara (2021) en su estudio tuvieron como objetivo identificar el tipo de cultura organizacional utilizando el OCAI, analizar la

influencia de la cultura en el performance de los empleados y utilizar los resultados de la OCAI para la gestión de actividades de cambio. Como resultado, el tipo de cultura es en realidad de tipo mercado que está más enfocado a los resultados del producto, mientras que lo que los empleados quieren es una cultura tipo clan que priorice la mejora de las habilidades de los propios empleados. La cultura organizacional tiene suficiente influencia en el desempeño de los empleados con un porcentaje del 88,9 por ciento. Mientras tanto, la cultura organizacional que más influye en el desempeño de los empleados es la jerarquía. Se forman dos alternativas de cambio, a saber, basadas en la cultura organizacional de jerarquía y clan.

Asimismo, Escobedo (2019) estableció que la cultura organizacional predominante en docentes de I.E. de Arequipa fue la cultura tipo clan y que dichos educadores no poseen el perfil idóneo. Así también, Apaza (2017) afirmó que la cultura y el desempeño laboral de los educadores de una I.E. de Lima, se vinculan de manera moderada; y que la cultura actual percibida fue clan

Estos resultados se pueden argumentar con la conceptualización y características de la *Cultura clan* que es una cultura que proporciona una atmósfera y un sentido de diversión en el trabajo, donde cada miembro coopera entre sí en el intercambio de información, funcionando como una unidad familiar numerosa. Los líderes organizacionales actúan como maestros y figuras parentales (Lizbetinova et al., 2016). Es similar a una empresa familiar donde la combinación de empleados, trabajo en equipo y compromiso es sobresaliente, permite que este tipo de empresas recompense a sus empleados; los líderes de este tipo de compañías son vistos como mentores y leales a la tradición con alto compromiso; la compañía enfatiza los beneficios a largo plazo en el desarrollo de recursos humanos y da más importancia a la cohesión y la moral; el éxito organizacional se define considerando la satisfacción de las personas y del cliente (Cameron y Quinn, 2006).

La organización clan tiene pegamento, que se mantiene firmemente a la lealtad y la tradición como una unidad familiar. El compromiso de los miembros con la organización es muy alto (Lizbetinova et al., 2016). Las organizaciones dan importancia a la cohesión y los valores morales para el desarrollo de los empleados (Kusumaningtyas y Darmastuti, 2016).

Respecto al tercer objetivo específico, analizar si hay consenso sobre las percepciones culturales actuales entre los educadores de la I.E. 11516 Tumán, el porcentaje de datos agrupados en el intervalo de confianza para la media fue para la cultura clan 27%, cultura adhocracia 10%, cultura mercado 37% y cultura jerarquía 47%; puesto que todas las dimensiones estuvieron por debajo del 70%, se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se afirma con un 95% de confianza que en ninguna dimensión hubo consenso sobre las percepciones culturales actuales entre los educadores de la I.E. 11516 Tumán.

En cuanto a los sectores *industriales*, Dastmalchian et al. (2000) diagnosticaron la cultura de diversas compañías de Canadá y Corea del sur usando el enfoque MCV (Marco de Valores que Compiten), afirmando que solo algunas características de la cultura están vinculadas con las diversas culturas nacionales de la industria. Por otro lado, en Qatar, Al-Khalifa & Aspinwall (2001) elaboraron a través del MCV, un perfil adecuado de cultura para llevar a cabo la implementación de la gestión de la calidad, afirmaron que las organizaciones posicionadas en Qatar tendrán inconvenientes para llevar a cabo la gestión de la calidad porque poseen una cultura jerarquía, y la existencia de subculturas en cada compañía

Por otro lado, Ortega y García (2020) estudiaron el vínculo del clima y la cultura a nivel de cinco centros educativos de Colombia, concluyendo que, en tres colegios la cultura predominante fue la de tipo mercado, en otro fue la tipo adhocracia, en otro no hubo cultura predominante; así también, que hay correlación positiva entre los tipos de cultura y el clima organizacional salvo en la cultura clan.

Asimismo, Ibarra (2019) determinó la cultura y su correlación con el estilo de liderazgo en educadores de I.E. de Chile, concluyendo que en la primera I.E. la cultura percibida fue del tipo mercado, en la segunda I.E. fue de tipo clan, teniendo coincidencias en el tipo de liderazgo y que la cultura esperada fue tipo clan. Por otro lado, Sánchez (2017) afirmaron sobre la existencia de cuatro tipos de cultura en I.E.S. de México, en las cuales no hubo consenso. Asimismo, Pita (2021) determinó que la cultura actual y desea por docentes de una universidad de Ecuador fue de tipo jerarquía.

Las compañías deben gestionar estratégicamente su cultura a través de la implementación de normas culturales que sean adaptables, flexibles y constructivas muy independientes de la estrategia que se implemente. (Klein, 2011). En ese

sentido, Santana y Cabrera (2007) identificaron tres características de la cultura organizacional: es única dentro de cada compañía; es duradera debido a los significados y creencias compartidos por los empleados en una empresa; y no es fácil de cambiar.

Respecto al cuarto objetivo específico, analizar si hay consenso sobre las percepciones culturales deseadas entre los educadores de la I.E. 11516 Tumán, el porcentaje de datos agrupados en el intervalo de confianza para la media fue para la cultura clan 13%, cultura adhocracia 14%, cultura mercado 47% y cultura jerarquía 20%; puesto que todas las dimensiones estuvieron por debajo del 70%, se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se afirma con un 95% de confianza que en ninguna dimensión hubo consenso sobre las percepciones culturales deseadas entre los educadores de la I.E. 11516 Tumán.

Tomando como referencia la *parte geográfica*, Morris y Schindehutte (2005) evaluaron a empresarios de diferentes grupos étnicos, con el propósito de evaluar sus percepciones de la cultura, comparar dichos valores relacionados con la cultura y su manifestación. Esta información les permitió estructurar un cuestionario relacionado con las prácticas de negocio, los valores, las descripciones de carácter personal, la decisión de continuar con la iniciativa empresarial, las creencias y los planes a futuro. Posterior a ello, ese cuestionario fue suministrado a diez organizaciones de países hawaianos y asiáticos distintas a la muestra inicial. Concluyendo que las organizaciones posicionadas en Hawái tienen diferencias culturales, lo cual pone de manifiesto que existe un vínculo entre los tipos de etnias y las culturas.

En Dinamarca y los Países bajos, Hofstede et al. (1990) afirmaron que la cultura se encuentra vinculada con aspectos antropológicos, lo cual es difícil de cambiar e intangible; lo que se manifiesta en diferencias significativas en los valores compartidos. Por otro lado, en China, Cheung et al. (2012) desarrollaron un modelo que precisó que existe un vínculo positivo del desempeño y la cultura. Asimismo, Helfrich et al. (2007), en Estados Unidos, sometieron a evaluación las propiedades psicométricas del MVC, suministrando el cuestionario a un gran número de colaboradores de una compañía, dichos empleados no tenían cargo directivo ni de supervisión, determinando los diversos tipos de cultura en dicha organización y las

propiedades psicométricas del MCV para el adecuado diagnóstico de la cultura en una compañía

Asimismo, Asih et al. (2021) tuvieron como propósito describir el mapeo de la cultura organizacional en funcionarios estructurales en el Hospital Islámico de Surabaya. Como resultado el análisis del (OCAI) en funcionarios estructurales, han coincidido con las expectativas y la realidad. La diferencia entre expectativas y realidad de la cultural Clan y Jerarquía fueron 1.95 y 1.26. La cultura de los funcionarios estructurales del Hospital Islámico de Surabaya está actualmente dominada por la cultura Jerarquía y cultura clan. Los investigadores concluyen que la clave del éxito de la cultura organizacional se muestra en la ausencia de una brecha entre las expectativas y la realidad. La cultura Jerarquía muestra que la organización ya tiene un orden y requiere que todos los funcionarios lleven a cabo la política, mientras que la cultura Clan indica que el Hospital Islámico de Surabaya es un lugar cálido para trabajar, tiene un ambiente familiar y cada individuo se complementa.

En Perú, tenemos a Meza et al. (2019) que analizaron la cultura en I.E. privadas de Huancayo, concluyendo que, en primaria y secundaria la cultura actual fue mercado y la deseada fue clan; sin consenso para la cultura actual pero sí para la deseada

Por otro lado, Mondy y Noe (1990) establece que la cultura de una empresa se basa en diversos ejemplos de la conducta de líderes corporativos; lo que hicieron, pero no lo que dijeron. En otras palabras, el liderazgo de una empresa influye mucho en la cultura de la empresa. Mientras que, en la gestión, la acción es hacerlo a través del diseño de la estructura organizativa, el diseño y los procedimientos del sistema, el diseño de las instalaciones, declaraciones y rituales.

Además del factor de liderazgo, una serie de factores que interactúan para influir en la cultura corporativa son: 1. Comunicación, 2. Motivación, 3. Características organizacionales, 4. Procesos administrativos, 5. Estructura organizacional y 6. Estilo de gestión (Mondy y Noe, 1990). Hay factores que influyen en la cultura para que se convierta en una variable para mejorar el desempeño de los empleados: Patrones guiados por normas; valores; y creencias que existen en el individuo.

Se puede determinar que la cultura organizacional es fuerte o débil, dependiendo de las variables que se aplican dentro de la organización. Estas variables pueden ser el cumplimiento de los empleados con normativas, compromisos individuales en el logro de metas y cumplimiento de los objetivos del trabajo dentro de los plazos. La cultura organizacional está relacionada con el entorno laboral, por lo que puede afectar el nivel de desempeño de los empleados. Sin una cultura organizacional, los empleados tienden a no realizar correctamente sus funciones, por falta de firmeza en el compromiso. Una buena cultura organizacional puede crear, mejorar y mantener un alto rendimiento. La cultura organizacional afecta el desempeño del empleado, cuanto más fuerte es la cultura organizacional, mayor es el nivel de rendimiento del empleado. Una forma de mejorar el desempeño de los empleados es influir en la cultura organizacional a través de actividades de gestión que están directamente dirigidas a influir en los factores determinantes de la cultura organizacional (Chatab, 2007).

## VI. CONCLUSIONES

1. El resultado medio de la cultura actual utilizando el OCAI en los educadores de la I.E. 11516 Tumán, que domina, fue la cultura jerarquía con un valor medio de 35.64, seguido de la cultura clan con 27.94, la cultura mercado con 18.22 y finalmente la cultura adhocracia con 18.19. Entre los atributos que más resaltan de la cultura jerarquía y que son percibidos con mayor dominancia por los docentes de la I.E. 11516 Tumán se tuvo al estilo gerencial con media de 45.00, seguido del criterio para el éxito con 44.67 y finalmente el énfasis estratégico con 40.50.
2. El resultado medio de la cultura deseada utilizando el OCAI en los educadores de la I.E. 11516 Tumán, que domina, fue la cultura clan con un valor medio de 39.47, seguido de la cultura adhocracia con 26.78, la cultura mercado con 19.33 y finalmente la cultura jerarquía con 14.42. Entre los atributos que más resaltan de la cultura clan deseada y que son percibidos con mayor dominancia por los docentes de la I.E. 11516 Tumán se tuvo al estilo gerencial con media de 47.00, seguido del criterio para el éxito con 41.17 y finalmente unión en la organización con 40.50.
3. El porcentaje de datos agrupados en el intervalo de confianza para la media fue para la cultura clan 27%, cultura adhocracia 10%, cultura mercado 37% y cultura jerarquía 47%; puesto que todas las dimensiones estuvieron por debajo del 70%, se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se afirma con un 95% de confianza que en ninguna dimensión hubo consenso sobre las percepciones culturales actuales entre los educadores de la I.E. 11516 Tumán.
4. El porcentaje de datos agrupados en el intervalo de confianza para la media fue para la cultura clan 13%, cultura adhocracia 14%, cultura mercado 47% y cultura jerarquía 20%; puesto que todas las dimensiones estuvieron por debajo del 70%, se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se afirma con un 95% de confianza que en ninguna dimensión hubo consenso sobre las percepciones culturales deseadas entre los educadores de la I.E. 11516 Tumán.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Para afianzar la cultura jerarquía verifique el tiempo requerido entre la solicitud de una actividad y el tiempo de entrega, rediseñe un sistema que pueda reducir ese tiempo a la mitad. Soporte auditorías anuales para determinar si todas las mediciones y avance de actividades son confiables. Desarrolle un sistema de evaluación en el que la retroalimentación de los docentes pueda generar gran impacto en las actividades organizacionales. Reduzca los costos en un 5 por ciento cada año durante los próximos 5 años. Revise el impacto de todas las reglas y procedimientos de la entidad educativa.
2. Para alcanzar la cultura clan, cree programas efectivos de encuestas que puedan monitorear sistemáticamente las ideas de los docentes. Como parte del proceso de empoderamiento, mueva las decisiones con la activa participación de todos. Forme un programa de capacitación que ayude a los docentes a comprender mejor las presiones estratégicas en la entidad educativa y que transmita que su rol debe cambiar para que la entidad sea más eficaz. Haga una evaluación de las necesidades de capacitación de cada docente, priorice las más urgentes. Mejore la relación entre los docentes y sus directivos.
3. Los valores culturales adoptados por la I.E. 11516 Tumán están tipificados por la jerarquía, relacionada con la visión y misión, estricta en normativa y capaz de mantener una buena imagen en los ojos de la comunidad. Las estrictas regulaciones también garantizan que los docentes continúen produciendo y transmitiendo conocimientos duraderos y altamente significativos. Esto debe ser en todo momento transmitido a toda la comunidad educativa para ir todos hacia el logro de un objetivo común.
4. La sugerencia está dirigida a futuros investigadores que abordarán el tema en el ámbito cultural y su influencia en la organización y en el desempeño de los docentes. Se sugiere coordinar con la institución educativa por los cambios que se deben realizar para que las recomendaciones puedan ser implementadas, en ese sentido proponer el tipo de cambio que se ajuste a los criterios de la institución educativa.

## REFERENCIAS

- Aktas, E., Cicek, I., & Kiyak, M. (2012). The effects of organizational culture on organizational efficiency: The moderating role of organizational environment and CEO values. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24(1), 1560-1573. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.092>
- Al-Khalifa, K., & Aspinwall, E. (2001). Using the competing values framework to investigate the culture of Qatar industries. *Total Quality Management*, 12(4), 417-428. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.092>
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in progress*. New York, NY: Routledge Taylor & Francis Group
- Amran, T., & Setyanegara, G. (2021). Measurements, analysis and effect of Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) towards employee performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(3). <http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR/article/view/3037>
- Apaza Apaza, R.L. (2017). *Relación entre la cultura organizacional y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión. Lurigancho, 2016* [Tesis de Maestría, Universidad Peruana Unión]. <http://hdl.handle.net/20.500.12840/1139>
- Arikunto, S. (2014). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Asih, A., Setianto, B., & Adriansyah, A. (2021). Analisis Budaya Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI) pada Pejabat Struktural di RS Islam Surabaya. *Jurnal Kesehatan Vokasional*, 6(4), 200-207. <https://doi.org/10.22146/jkesvo.70295>
- Basuki, A. (2016). *Analisis Regresi Dalam Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Berkemeyer, N., Bos, W., Müthing, K., & Junker, R. (2015). Organizational cultures in education: Theory-based use of an instrument for identifying school culture. *Journal for Educational Research Online Journal Für Bildungsforschung Online*, 7(3), 86–102. <https://bit.ly/3KMTGaz>

- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chatab, N. (2007). *Diagnostic Management*. Jakarta: Serambi Ilmu Semesta
- Cheng, C., & Liu, A. (2007). Relation of organizational culture and the implementation of Total Quality Management in construction firms. *Surveying and Built Environment*, 18(1), 7 – 16. <https://bit.ly/3u2imWN>
- Cheung, S., Wong, P., & Lam, A. (2012). An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations. *Journal of Business Economics & Management*, 13(4), 688-704. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620157>
- Dastmalchian, A., Lee, S., & Ng, I. (2000). The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the Competing Values Framework. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 388-412. <http://dx.doi.org/10.1080/095851900339927>
- Dimitrios, B., & Koustelios, A. (2013). Organizational Culture of Greek Banking Institutions: a Case Study. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(2), 95–104. <https://bit.ly/32FHI7a>
- Effendi, D. (2013). Strategi Pemanfaatan Teknologi Infomasi. *JATI-Jurnal Teknologi dan Informasi UNIKOM*, 1. <https://repository.unikom.ac.id/id/eprint/30549>.
- Eko, R., & Hernawa, T. (2019). Pengukuran Budaya Organisasi. *Organizational Culture Assessment Instrument*. 146–152. <https://ejournal.usd.ac.id/index.php/JP/article/view/835>
- ESCALE. (2020). *Estadística de la calidad educativa*. <http://escale.minedu.gob.pe/>
- Escobedo León, G.A. (2019). *Cultura organizacional, percepción y preferencias laborales de los docentes en las instituciones educativas estatales del centro poblado de Mollehuaca, Caravelí- Arequipa 2019* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/11124>

- Faizaty, N., Oktavia, R., & Ilmawan, M. (2020). Implementasi Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Untuk Pemetaan Budaya Organisasi Pt. Semen Indonesia (Persero) Tbk Sebagai Rujukan Winning Culture. *Manajerial*, 7(01), 37. <https://doi.org/10.30587/manajerial.v7i01.1047>
- Fuentes Díaz, A.E. (2012). *La cultura organizacional: Factor clave de éxito en las empresas del Siglo XXI* [Tesis de Pregrado, Universidad de Cartagena]. <http://hdl.handle.net/11227/1856>.
- Galán, M. (2010). *Metodología de la investigación*. <http://manuelgalan.blogspot.com/2010/02/justificacion-y-limitaciones-en-la.html>
- Hamid, D., & Mukzam, M. (2016). Peranan Pemimpin Dalam Mengembangkan Budaya Organisasi (Studi Kasus Pada Pt. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Regional Office). *Administrasi Bisnis*, 40(1), 152. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/1594>
- Helfrich, C., Yu-fang, L., Mohr, D., Meterko, M., & Sales (2007). *Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1865551/>
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill Ediciones.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316. <https://doi.org/10.2307/2393392>
- Ibarra Ferrada, M.C. (2019). *Análisis de la cultura organizacional y estilos de liderazgo educativo en dos establecimientos de Alto Rendimiento de la comuna de Cauquenes* [Tesis de Maestría, Universidad de Talca]. Talca: Chile. <http://dspace.otalca.cl/handle/1950/12056>
- Imanuel. (2019). Analisis Budaya Organisasi Dengan Menggunakan Metode Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI) Pada Perusahaan Air Minum (PDAM) Kabupaten Sikka. *Jurnal Unippa*, 6(1), 1–22. <https://osf.io/zavtk/>

- Klein, A. (2011). Corporate culture: Its value as a resource for competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 32(2), 21-28. <http://dx.doi.org/10.1108/02756661111109743>
- Kusumaningtyas, Y., & Darmastuti, I. (2016). Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro. *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 13(1), 57. <https://doi.org/10.14710/jsmo.v13i1.13413>
- Ližbetinová, L., Lorincová, S., & Čaha, Z. (2016). Primjena instrumenta procjene organizacione kulture (OCAI) na logističke tvrtke. *Nase More*, 63(3), 170–176. <https://doi.org/10.17818/NM/2016/SI17>
- Lunenburg, F. (2011). Understanding organizational culture: A key leadership asset. *National Forum of Educational, Administration and Supervision Journal*, 20(4), 1-12. <https://bit.ly/3g17Reb>
- Megawati, & Nashri, M. (2015). Evaluasi Budaya Organisasi Dalam Penerapan Teknologi Informasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada PT Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. *Jurnal Rekayasa Dan Manajemen Sistem Informasi*, 1 Nomor 1(1), 17–30. <http://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/RMSI/article/view/1301>
- Meza Bernaola, E.C., Ventura Castro, K. X., & Villaverde Montoya, O.F. (2019). *Percepción de la cultura organizacional en los colegios particulares de la ciudad de Huancayo* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/14967>
- Mondy, R. y Noe, R. (1990) *Human Resource Management*. Illinois: Allyn and Bacon
- Morris, M., & Schindehutte, M. (2005). Entrepreneurial values and the ethnic enterprise: An examination of six subcultures. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 453-479. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00147.x>

- Nadirasetya, N., Tama, I., & Hardiningtyas, D. (2016). Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) dan Pendekatan Fuzzy Linguistik. *Jurnal Rekayasa Dan Manajemen Sistem Industri*, 8(2), 215–222. <http://jrmsi.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jrmsi/article/view/523>
- Neagu, E., & Nicula, V. (2012). Influence of organizational culture on company performance. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 17(4), 420-424. <https://web.p.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=sit e&authtype=crawler&jrnl=15826384&AN=84432126&h=FVzklzIRLzmcB0Wf ig5ZY7icKbo0%2fGYtBIYJqwnnBFmNbh50oKWMc%2bDLFndt%2fIAhyWQI XV7%2bPVilKUSiw3rzKg%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&result Local=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3 dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d15826384%2 6AN%3d84432126>
- Ortega Almonacid, F. D. (2020). *Relación entre las orientaciones de cultura y clima organizacional en docentes de cinco colegios privados de Bogotá* [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Colombia]. <https://hdl.handle.net/10983/25058>
- Pallant, J. (2001). *SPSS Survival Manual*. Suffolk, UK: Open University Press.
- Patlán, J. (2013). Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo. *Estudios Gerenciales*, 29(1), 445-455. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v29n129/v29n129a08.pdf>
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581. <http://150.146.205.43/benessere-organizzativo/docs/bibliografia/96.pdf>
- Pita Miranda, D. G. (2021). *Estudio de la cultura organizacional, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades en docentes, Facultad de Administración, periodo 2019-2020* [Tesis de Pregrado, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/54185>
- Putra, A., & Elyadi, R. (2020). Analisis Budaya Organisasi Pada Coffeeshop Atlas n Co Menggunakan Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI). *Praxis*, 3(1), 54. <https://doi.org/10.24167/praxis.v3i1.2822>

- Rakhman, A. (2018). Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). *Jurnal Ilmu Manajemen Mulawarman*, 3(4), 63–69. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/JIMM/article/view/1823>
- Rangkuti, F. (2011) *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. *Revista Internacional del Trabajo*, 124(3), 345-372.
- Reyes, C., & Sánchez, H. (2017). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Ediciones Bussines Support Aneth S.R.L.
- Saavedra Carrasco, J.G. (2021a). *Modelo motivacional para la cultura organizacional nivel de educación secundaria en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui de Lambayeque* [Tesis de Doctorado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/71149>
- Saavedra Carrasco, L.A. (2021b). *Modelo de liderazgo para la cultura organizacional nivel de educación primaria en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui de Lambayeque* [Tesis de Doctorado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/69922>
- Saavedra, L., Saavedra, J, & Saavedra, J. (2021). Organizational culture and measurement tools: a theoretical approach. *Conrado*, 17(82), 171-177. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442021000500171&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000500171&lng=es&tlng=es).
- Sánchez, M. (2017). Analysis on the differences of perception of the organizational culture in institutions of higher education of the south of Sonora. *Comuni@cción*,8(1), 61-71. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682017000100006&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682017000100006&script=sci_arttext&tlng=en)
- Santana, P., & Cabrera, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? En: Decisiones basadas en el conocimiento y papel social de la empresa: XX Congreso Anual de AEDEM (p. 19). *Asociación española de dirección y economía (AEDEM)*, Madrid, España.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Sepúlveda, F. (2004). *El modelo Competitives Values Framework (VCF) y el diagnóstico de la cultura organizacional*.  
<http://www2.educ.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev63/art1rea63.pdf>
- Steinhoff, C., & Owens, R. (2015). The Organizational Culture Assessment Inventory: A Metaphorical Analysis in Educational Settings. *Journal of Educational Administration*, 27(3).  
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000002463>
- Sugiyono, (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Valas, S., & Raghunathan, R. (2018). Assessing Organization Culture – A Review on the OCAI Instrument. *International Conference on Management and Information Systems*, 182–188.  
<http://www.icmis.net/icmis18/ICMIS18CD/pdf/S216-final.pdf>
- Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica*. 2ª Ed. Lima: Edit. San Marcos. ISBN: 9786123028787
- Vidyastuti, V. (2019). Penerapan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) terhadap Perumusan Visi dan Misi Perusahaan. *Eksistensi*, 1(1).  
<http://international.unmuhpnk.ac.id/index.php/Eksis/article/view/1332>
- Wijaya, N. (2016). Pengelompokan Kultur Budaya Fakultas Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis: Performa*, 0(1), 41–54.  
<https://doi.org/10.29313/performa.v0i1.3516>

## ANEXOS

### Anexo 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Título:** Cultura organizacional en tiempos de Covid-19 según la percepción docente en la Institución Educativa Primaria N° 11516, Tumán

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	POBLACIÓN Y MUESTRA	ENFOQUE / NIVEL (ALCANCE) / DISEÑO	TÉCNICA / INSTRUMENTO
<b>Problema Principal:</b>	<b>Objetivo Principal:</b>					<b>Instrumento:</b> OCAI
¿Cómo se perciben los atributos de la cultura organizacional en los educadores de la I.E. 11516 Tumán?	Analizar los atributos de la cultura organizacional en los educadores de la I.E. 11516 Tumán			<b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b>  Docentes del nivel primario de la I.E. 11516 Tumán	<b>Diseño de investigación:</b>  Básica, cuantitativa, descriptiva simple, no experimental-transaccional	<b>Métodos de Análisis de Investigación:</b>  Medidas de tendencia central y dispersión
<b>Problemas específicos:</b>	<b>Objetivos Específicos:</b>			<b>POBLACIÓN</b>  35 docentes	<b>Esquema:</b>  M ----- > O  M: Educadores de la I.E. 11516 O: Datos recogidos con el OCAI	Análisis factorial exploratorio y confirmatorio
¿Cuál es la cultura actual en los educadores de la I.E. 11516 Tumán?	Describir la cultura actual en los educadores de la I.E. 11516 Tumán.					Gráfica de sedimentación
¿Cuál es la cultura deseada en los educadores de la I.E. 11516 Tumán?	Describir la cultura deseada en los educadores de la I.E. 11516 Tumán.					Alpha de Cronbach
¿Cómo es el consenso sobre las percepciones culturales actuales entre los educadores de la I.E. 11516 Tumán?	Analizar si hay consenso sobre las percepciones culturales actuales entre los educadores de la I.E. 11516 Tumán.	Sí hay consenso sobre las percepciones culturales actuales entre los educadores de la I.E. 11516 Tumán.		<b>MUESTRA</b>  30 docentes		Diagramas de araña
¿Cómo es el consenso sobre las percepciones culturales deseadas entre los educadores de la I.E. 11516 Tumán?	Analizar si hay consenso sobre las percepciones culturales deseadas entre los educadores de la I.E. 11516 Tumán.	Sí hay consenso sobre las percepciones culturales deseadas entre los educadores de la I.E. 11516 Tumán.	<b>Cultura organizacional</b>			Distribución t-Student

Nota. Elaboración propia

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Cultura Organizacional	Cameron y Quinn (2006) indicaron que la cultura define los valores básicos, supuestos, así como las interpretaciones y los diferentes enfoques que identifican a una organización.	El cuestionario constará de 6 secciones para medir las dimensiones. Será aplicada para analizar la cultura organizacional actual y el análisis de la cultura organizacional deseada por los docentes encuestados. Constará de 24 ítems.	Cultura clan Cultura adhocracia Cultura jerarquía Cultura mercado	Características dominantes de la organización. Estilo de supervisión y gestión Liderazgo organizacional Cohesionador común Énfasis estratégico Criterio de éxito	Razón

Nota. Elaboración propia

## Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

### Cuestionario de Cultura Organizacional

Estimado(a) participante, la presente encuesta tiene por objetivo conocer las percepciones que los docentes tienen sobre su Institución Educativa como una entidad integradora de procesos formativos y de aprendizaje. Los resultados servirán para hacer un diagnóstico sobre ciertas características de la **cultura organizacional** de su I.E.

Usted encontrará grupos de cuatro afirmaciones cada una identificada con una letra y un número. Por ejemplo 1.A, 1.B, 1.C, 1.D. Lea cuidadosamente las cuatro afirmaciones y puede ponerle el puntaje que le parezca con tal que sumen 100. En los **primeros casilleros** usted debe responder pensando en **cómo es ahora la I.E.** En los **segundos casilleros** debe responder pensando en **cómo usted quisiera que fuese la I.E.** Puede haber empates y puede haber “ceros”.

Por ejemplo, podría quedar así:

Cómo es ahora	Cómo quisiera que fuese	1. Características dominantes	
Puntaje			
0	40	1.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.
10	30	1.B	Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos e innovar.
40	30	1.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
50	0	1.D	Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan todo lo que la gente hace.
100	100		

Piense desde el punto de vista de su I.E. como un todo, no desde el punto de vista únicamente de su área de trabajo. Al final de la encuestas por favor llene los datos adicionales que se le piden, los cuales servirán para fines estadísticos. Al finalizar la encuesta remitirla al WhatsApp 982117734 o al correo [jgsaavedrac@ucvvirtual.edu.pe](mailto:jgsaavedrac@ucvvirtual.edu.pe).

Gracias por contribuir en esta investigación que será un aporte a la mejora de la educación en el Perú.

Cómo es ahora	Cómo quisiese que fuera	1. Características dominantes	
Puntaje			
		1.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.
		1.B	Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos e innovar.
		1.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
		1.D	Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan todo lo que la gente hace.
100	100		

Cómo es ahora	Cómo quisiese que fuera	2. Liderazgo en mi organización	
Puntaje			
		2.A	En mi organización se le considera líder al que guía, enseña y facilita la labor de los demás.
		2.B	En mi organización se le considera líder al que busca la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos en el negocio.
		2.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.
		2.D	En mi organización se le considera líder al que es eficiente en la 100 coordinación de la organización, al que logra que todo funciones de manera eficaz y fluida.
100	100		

Cómo es ahora	Cómo quisiese que fuera	3. Estilo gerencial	
Puntaje			
		3.A	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
		3.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.
		3.C	El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la competitividad agresiva, los grandes retos y logros.
		3.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.
100	100		

Cómo es ahora	Cómo quisiese que fuera	4. Unión en la organización	
Puntaje			
		4.A	Lo que une a mi organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.
		4.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.
		4.C	Lo que une a mi organización es el énfasis en el cumplimiento y logro de las metas.
		4.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.
100	100		

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

Cómo es ahora	Cómo quisiese que fuera	6. Criterio para el éxito	
Puntaje			
		6.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.
		6.B	Mi organización define como "éxito" el tener productos únicos y más novedosos. En ser un líder en productos y en innovación.
		6.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.
		6.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.
100	100		

## Datos adicionales

1. Marque el área en la que trabaja en la organización

Nivel primario

Nivel secundario

2. Años que trabaja en la organización:

Menos de 1 año

De 1 a 5 años

De 5 a 10 años

De 10 a 15 años

Más de 15 años

3. Sexo:

Masculino

Femenino

4. Edad:

Menos de 30

De 31 a 40 años

De 41 a 50 años

De 51 a 60 años

Más de 60

¡Muchas gracias!

### Anexo 3. Validación del instrumento de recolección de datos

#### *Varianza total explicada: método de componentes principales*

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
	1	5.88	24.49	24.49	5.88	24.49	24.49	4.36	18.18
2	2.68	11.16	35.66	2.68	11.16	35.66	2.99	12.45	30.62
3	1.79	7.48	43.13	1.79	7.48	43.13	2.97	12.38	43.01
4	1.66	6.93	50.06	1.66	6.93	50.06	1.69	7.06	50.06
5	1.44	6.01	56.07						
6	1.41	5.86	61.93						
7	1.25	5.22	67.14						
8	1.24	5.15	72.30						
9	1.05	4.36	76.66						
10	0.94	3.92	80.58						
11	0.90	3.76	84.34						
12	0.71	2.97	87.31						
13	0.68	2.85	90.16						
14	0.62	2.58	92.75						
15	0.56	2.33	95.08						
16	0.44	1.81	96.89						
17	0.39	1.63	98.52						
18	0.36	1.48	100.00						
19	0.00	0.00	100.00						
20	0.00	0.00	100.00						
21	0.00	0.00	100.00						
22	0.00	0.00	100.00						
23	0.00	0.00	100.00						
24	0.00	0.00	100.00						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales

### Matriz de componentes rotados

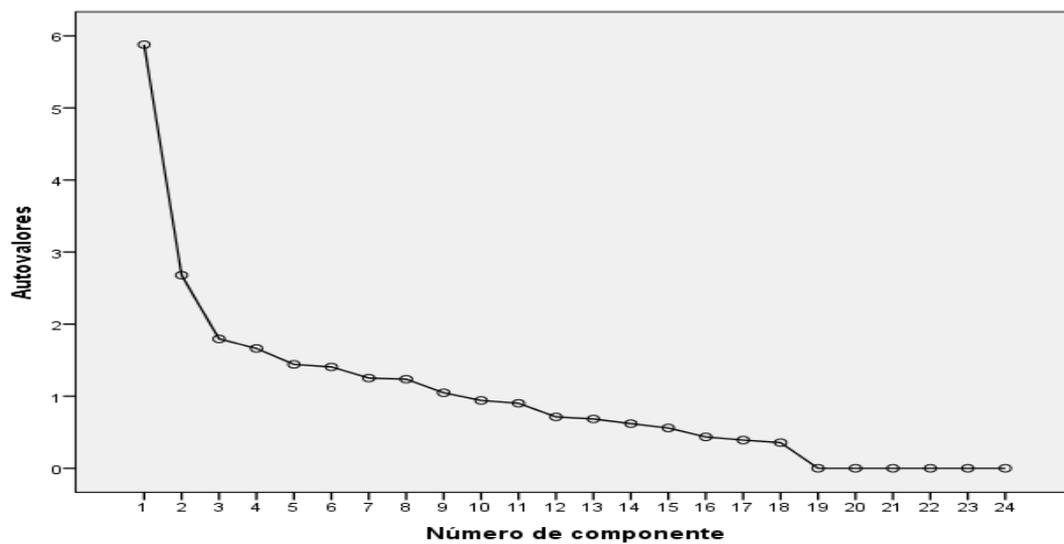
Ítem	Componente			
	1	2	3	4
1A	0.49	0.45	-0.10	-0.38
1B	0.20	0.35	-0.13	0.43
1C	-0.58	0.43	0.43	0.03
1D	-0.07	-0.31	0.76	0.11
2A	0.70	0.06	-0.30	-0.24
2B	-0.03	0.66	-0.09	0.02
2C	-0.66	-0.25	0.20	-0.40
2D	0.12	-0.21	0.11	0.73
3A	0.73	-0.24	-0.33	0.17
3B	0.11	0.53	0.01	-0.13
3C	-0.71	-0.11	0.29	0.04
3D	-0.14	0.06	0.68	0.16
4A	0.65	0.01	-0.36	-0.02
4B	0.01	0.46	-0.07	0.50
4C	-0.60	-0.27	0.28	-0.18
4D	0.01	-0.07	0.77	0.19
5A	0.50	0.40	-0.31	0.00
5B	0.25	0.35	-0.06	0.07
5C	-0.53	-0.59	0.02	-0.18
5D	-0.08	0.06	0.52	0.21
6A	0.48	0.29	-0.34	-0.06
6B	0.00	0.46	0.10	-0.09
6C	-0.27	-0.51	0.30	-0.14
6D	-0.25	-0.10	-0.04	0.33

Método de extracción: Análisis de componentes principales

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones

Gráfico de sedimentación de todas las muestras para el OCAI



Nota: Encuesta realizada

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS



### CRITERIO DE EXPERTOS

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Luis Montenegro Camacho
- 1.2. Grado académico: Doctor en Educación
- 1.3. Documento de identidad: N° 41073751
- 1.4. Centro de labores: Universidad César Vallejo
- 1.5. Denominación del instrumento motivo de validación:  
Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)
- 1.6. Título de la Investigación:  
Modelo Motivacional para la Cultura Organizacional Nivel de Educación Secundaria en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui de Lambayeque.
- 1.7. Autores del instrumento:  
Kim Cameron y Robert Quinn en la Universidad de Michigan en el año 2006

En este contexto lo(a) he considerado como experto(a) en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MB** : Muy Bueno (18-20)
- B** : Bueno (14-17)
- R** : Regular (11-13)
- D** : Deficiente (0-10)

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	x			
02	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	x			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	x			
04	Está expresado en conductas observables	x			
05	Tiene rigor científico	x			
06	Existe una organización lógica	x			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	x			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	x			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	x			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	x			
11	Es apropiado para la recolección de información	x			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	x			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	x			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	x			
15	La estrategia responde al propósito de la investigación	x			
16	El instrumento es adecuado al propósito de la investigación	x			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la investigación científica	x			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	x			
19	Es adecuado a la muestra representativa	x			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	x			
VALORACIÓN FINAL		<b>MB</b>			

Adaptado por el (la) investigador(a) Mg. Saavedra Carrasco José Gerardo

## III. OPINION DE APLICABILIDAD

- ( X ) El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado  
( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado

Chiclayo, 1 de junio del 2021



Firma del experto

DNI N° 41073751



## **CRITERIO DE EXPERTOS**

### **I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y nombres de la experta: Flor de María Campos
- 1.2. Grado académico: Doctora en Educación
- 1.3. Documento de identidad: N° 16629497
- 1.4. Centro de labores: Subdirectora I.E.N°11027 – Ciudad Eten
- 1.5. Denominación del instrumento motivo de validación:  
Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)
- 1.6. Título de la Investigación:  
Modelo Motivacional para la Cultura Organizacional Nivel de Educación Secundaria en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui de Lambayeque.
- 1.7. Autores del instrumento:  
Kim Cameron y Robert Quinn en la Universidad de Michigan en el año 2006

En este contexto lo(a) he considerado como experto(a) en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

**MB** : Muy Bueno (18-20)  
**B** : Bueno (14-17)  
**R** : Regular (11-13)  
**D** : Deficiente (0-10)

#### IV. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	x			
02	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	x			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	x			
04	Está expresado en conductas observables	x			
05	Tiene rigor científico	x			
06	Existe una organización lógica	x			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	x			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	x			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	x			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	x			
11	Es apropiado para la recolección de información	x			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	x			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	x			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	x			
15	La estrategia responde al propósito de la investigación	x			
16	El instrumento es adecuado al propósito de la investigación	x			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la investigación científica	x			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	x			
19	Es adecuado a la muestra representativa	x			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	x			
VALORACIÓN FINAL		MB			

Adaptado por el (la) investigador(a) Mg. Saavedra Carrasco José Gerardo

#### V. OPINION DE APLICABILIDAD

- ( X ) El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado  
( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado

Chiclayo, 1 de junio del 2021

  
Firma del experto  
DNI 16629497

## **CRITERIO DE EXPERTOS**

### **I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y nombres de la experta: Alicia Alarcón Díaz
- 1.2. Grado académico: Doctora en Educación
- 1.3. Documento de identidad: N° 16780289
- 1.4. Centro de labores: Universidad César Vallejo
- 1.5. Denominación del instrumento motivo de validación:  
Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)
- 1.6. Título de la Investigación:  
Modelo Motivacional para la Cultura Organizacional Nivel de Educación Secundaria en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui de Lambayeque.
- 1.7. Autores del instrumento:  
Kim Cameron y Robert Quinn en la Universidad de Michigan en el año 2006

En este contexto lo(a) he considerado como experto(a) en la materia y necesito sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

**MB** : Muy Bueno (18-20)  
**B** : Bueno (14-17)  
**R** : Regular (11-13)  
**D** : Deficiente (0-10)

## VI. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	x			
02	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	x			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	x			
04	Está expresado en conductas observables	x			
05	Tiene rigor científico	x			
06	Existe una organización lógica	x			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	x			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	x			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	x			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	x			
11	Es apropiado para la recolección de información	x			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	x			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	x			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	x			
15	La estrategia responde al propósito de la investigación	x			
16	El instrumento es adecuado al propósito de la investigación	x			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la investigación científica	x			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	x			
19	Es adecuado a la muestra representativa	x			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	x			
VALORACIÓN FINAL		<b>MB</b>			

Adaptado por el (la) investigador(a) Mg. Saavedra Carrasco José Gerardo

## VII. OPINION DE APLICABILIDAD

- ( X ) El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado  
( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado

Chiclayo, 1 de junio del 2021

  
DNI N° 16786289

#### Anexo 4. Confiabilidad del instrumento

*Alpha de Cronbach*

Dimensión	Cultura Percibida Actual	Cultura Deseada
Clan	0.884	0.915
Ad-Hoc	0.755	0.789
Mercado	0.663	0.689
Jerarquizada	0.828	0.908

*Nota.* Elaboración propia

## Anexo 5. Carta de autorización



**INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA DE EDUCACIÓN PRIMARIA N°11516**  
CREADO POR RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 1108- 31/03 /71  
Resolución Directoral N° 260- 22/07 /2016.



**TUMÁN**  
Código Modular N° 1720978 Código de Local N° 281533

Tumán, 04 de noviembre del 2021.

### OFICIO N°092 -2021 I.E. N°11516 TUM-CH.

Sra: Dra. MERCEDES ALEJANDRINA COLLAZOS ALARCÓN  
JEFA EPG-UCV-CHICLAYO

ASUNTO: COMUNICA ACEPTACIÓN PARA REALIZACIÓN DE PROYECTO  
DE INVESTIGACIÓN

REF. : Carta de Escuela de Posgrado UCV.Chiclayo

De mi especial consideración.

Me es sumamente grato dirigirme a Ud., para saludarla muy cordialmente a nombre de la Institución Educativa N° 11516, ubicado en el Distrito de Tumán de la Provincia de Chiclayo, Región Lambayeque; asimismo hacer de su conocimiento lo siguiente:

Que, en respuesta a su Carta de fecha 15 de octubre del año en curso, la Dirección a mi cargo **ACEPTA** que el docente **José Gerardo Saavedra Carrasco**, estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo; quien cursa el III Ciclo del Programa Académico de **Maestría en Administración de la Educación**, realice la Aplicación del Proyecto de Tesis, cuyo título de investigación es: **Cultura organizacional en tiempos de Covid-19 según la percepción docente en la Institución Educativa Primaria N° 11516, Tumán.**

Sin otro en particular, le reitero las muestras de mi mayor consideración y estima personal.

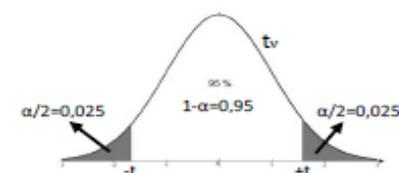
Atentamente,

  
 Dra. Lila Cruz Diaz Capel  
DIRECTORA

## Anexo 6. Distribución t de Student

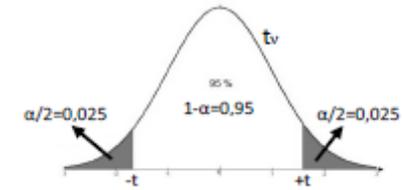
### Distribución t de Student

Contiene los valores de  $t$  tales que  $\frac{\alpha}{2} = P(t_v \geq t)$ , donde  $v$  son los Grados de Libertad



	$\alpha/2$													
	0,0005	0,001	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,2	0,25	0,3	0,4	0,45	0,475	
v grados de libertad	1	636,619	318,309	63,657	31,821	12,706	6,314	3,078	1,376	1,000	0,727	0,325	0,158	0,079
	2	31,599	22,327	9,925	6,965	4,303	2,920	1,886	1,061	0,816	0,617	0,289	0,142	0,071
	3	12,924	10,215	5,841	4,541	3,182	2,353	1,638	0,978	0,765	0,584	0,277	0,137	0,068
	4	8,610	7,173	4,604	3,747	2,776	2,132	1,533	0,941	0,741	0,569	0,271	0,134	0,067
	5	6,869	5,893	4,032	3,365	2,571	2,015	1,476	0,920	0,727	0,559	0,267	0,132	0,066
	6	5,959	5,208	3,707	3,143	2,447	1,943	1,440	0,906	0,718	0,553	0,265	0,131	0,065
	7	5,408	4,785	3,499	2,998	2,365	1,895	1,415	0,896	0,711	0,549	0,263	0,130	0,065
	8	5,041	4,501	3,355	2,896	2,306	1,860	1,397	0,889	0,706	0,546	0,262	0,130	0,065
	9	4,781	4,297	3,250	2,821	2,262	1,833	1,383	0,883	0,703	0,543	0,261	0,129	0,064
	10	4,587	4,144	3,169	2,764	2,228	1,812	1,372	0,879	0,700	0,542	0,260	0,129	0,064
	11	4,437	4,025	3,106	2,718	2,201	1,796	1,363	0,876	0,697	0,540	0,260	0,129	0,064
	12	4,318	3,930	3,055	2,681	2,179	1,782	1,356	0,873	0,695	0,539	0,259	0,128	0,064
	13	4,221	3,852	3,012	2,650	2,160	1,771	1,350	0,870	0,694	0,538	0,259	0,128	0,064
	14	4,140	3,787	2,977	2,624	2,145	1,761	1,345	0,868	0,692	0,537	0,258	0,128	0,064
	15	4,073	3,733	2,947	2,602	2,131	1,753	1,341	0,866	0,691	0,536	0,258	0,128	0,064
	16	4,015	3,686	2,921	2,583	2,120	1,746	1,337	0,865	0,690	0,535	0,258	0,128	0,064
	17	3,965	3,646	2,898	2,567	2,110	1,740	1,333	0,863	0,689	0,534	0,257	0,128	0,064
	18	3,922	3,610	2,878	2,552	2,101	1,734	1,330	0,862	0,688	0,534	0,257	0,127	0,064
	19	3,883	3,579	2,861	2,539	2,093	1,729	1,328	0,861	0,688	0,533	0,257	0,127	0,064
	20	3,850	3,552	2,845	2,528	2,086	1,725	1,325	0,860	0,687	0,533	0,257	0,127	0,063
	21	3,819	3,527	2,831	2,518	2,080	1,721	1,323	0,859	0,686	0,532	0,257	0,127	0,063
	22	3,792	3,505	2,819	2,508	2,074	1,717	1,321	0,858	0,686	0,532	0,256	0,127	0,063
	23	3,768	3,485	2,807	2,500	2,069	1,714	1,319	0,858	0,685	0,532	0,256	0,127	0,063
	24	3,745	3,467	2,797	2,492	2,064	1,711	1,318	0,857	0,685	0,531	0,256	0,127	0,063
	25	3,725	3,450	2,787	2,485	2,060	1,708	1,316	0,856	0,684	0,531	0,256	0,127	0,063
	26	3,707	3,435	2,779	2,479	2,056	1,706	1,315	0,856	0,684	0,531	0,256	0,127	0,063
	27	3,690	3,421	2,771	2,473	2,052	1,703	1,314	0,855	0,684	0,531	0,256	0,127	0,063
	28	3,674	3,408	2,763	2,467	2,048	1,701	1,313	0,855	0,683	0,530	0,256	0,127	0,063
	29	3,659	3,396	2,756	2,462	2,045	1,699	1,311	0,854	0,683	0,530	0,256	0,127	0,063
	30	3,646	3,385	2,750	2,457	2,042	1,697	1,310	0,854	0,683	0,530	0,256	0,127	0,063
	31	3,633	3,375	2,744	2,453	2,040	1,696	1,309	0,853	0,682	0,530	0,256	0,127	0,063
	32	3,622	3,365	2,738	2,449	2,037	1,694	1,309	0,853	0,682	0,530	0,255	0,127	0,063
	33	3,611	3,356	2,733	2,445	2,035	1,692	1,308	0,853	0,682	0,530	0,255	0,127	0,063
	34	3,601	3,348	2,728	2,441	2,032	1,691	1,307	0,852	0,682	0,529	0,255	0,127	0,063
	35	3,591	3,340	2,724	2,438	2,030	1,690	1,306	0,852	0,682	0,529	0,255	0,127	0,063
$\alpha$	0,001	0,002	0,01	0,02	0,05	0,1	0,2	0,4	0,5	0,6	0,8	0,9	0,95	

### Distribución t de Student



	$\alpha/2$													
	0,0005	0,001	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,2	0,25	0,3	0,4	0,45	0,475	
<b>36</b>	3,582	3,333	2,719	2,434	2,028	1,688	1,306	0,852	0,681	0,529	0,255	0,127	0,063	
<b>37</b>	3,574	3,326	2,715	2,431	2,026	1,687	1,305	0,851	0,681	0,529	0,255	0,127	0,063	
<b>38</b>	3,566	3,319	2,712	2,429	2,024	1,686	1,304	0,851	0,681	0,529	0,255	0,127	0,063	
<b>39</b>	3,558	3,313	2,708	2,426	2,023	1,685	1,304	0,851	0,681	0,529	0,255	0,126	0,063	
<b>40</b>	3,551	3,307	2,704	2,423	2,021	1,684	1,303	0,851	0,681	0,529	0,255	0,126	0,063	
<b>41</b>	3,544	3,301	2,701	2,421	2,020	1,683	1,303	0,850	0,681	0,529	0,255	0,126	0,063	
<b>42</b>	3,538	3,296	2,698	2,418	2,018	1,682	1,302	0,850	0,680	0,528	0,255	0,126	0,063	
<b>43</b>	3,532	3,291	2,695	2,416	2,017	1,681	1,302	0,850	0,680	0,528	0,255	0,126	0,063	
<b>44</b>	3,526	3,286	2,692	2,414	2,015	1,680	1,301	0,850	0,680	0,528	0,255	0,126	0,063	
<b>45</b>	3,520	3,281	2,690	2,412	2,014	1,679	1,301	0,850	0,680	0,528	0,255	0,126	0,063	
<b>46</b>	3,515	3,277	2,687	2,410	2,013	1,679	1,300	0,850	0,680	0,528	0,255	0,126	0,063	
<b>47</b>	3,510	3,273	2,685	2,408	2,012	1,678	1,300	0,849	0,680	0,528	0,255	0,126	0,063	
<b>48</b>	3,505	3,269	2,682	2,407	2,011	1,677	1,299	0,849	0,680	0,528	0,255	0,126	0,063	
<b>49</b>	3,500	3,265	2,680	2,405	2,010	1,677	1,299	0,849	0,680	0,528	0,255	0,126	0,063	
<b>50</b>	3,496	3,261	2,678	2,403	2,009	1,676	1,299	0,849	0,679	0,528	0,255	0,126	0,063	
<b>51</b>	3,492	3,258	2,676	2,402	2,008	1,675	1,298	0,849	0,679	0,528	0,255	0,126	0,063	
<b>52</b>	3,488	3,255	2,674	2,400	2,007	1,675	1,298	0,849	0,679	0,528	0,255	0,126	0,063	
<b>53</b>	3,484	3,251	2,672	2,399	2,006	1,674	1,298	0,848	0,679	0,528	0,255	0,126	0,063	
<b>54</b>	3,480	3,248	2,670	2,397	2,005	1,674	1,297	0,848	0,679	0,528	0,255	0,126	0,063	
<b>55</b>	3,476	3,245	2,668	2,396	2,004	1,673	1,297	0,848	0,679	0,527	0,255	0,126	0,063	
<b>56</b>	3,473	3,242	2,667	2,395	2,003	1,673	1,297	0,848	0,679	0,527	0,255	0,126	0,063	
<b>57</b>	3,470	3,239	2,665	2,394	2,002	1,672	1,297	0,848	0,679	0,527	0,255	0,126	0,063	
<b>58</b>	3,466	3,237	2,663	2,392	2,002	1,672	1,296	0,848	0,679	0,527	0,255	0,126	0,063	
<b>59</b>	3,463	3,234	2,662	2,391	2,001	1,671	1,296	0,848	0,679	0,527	0,254	0,126	0,063	
<b>60</b>	3,460	3,232	2,660	2,390	2,000	1,671	1,296	0,848	0,679	0,527	0,254	0,126	0,063	
<b>120</b>	3,373	3,160	2,617	2,358	1,980	1,658	1,289	0,845	0,677	0,526	0,254	0,126	0,063	
<b>∞</b>	3,300	3,098	2,581	2,330	1,962	1,646	1,282	0,842	0,675	0,525	0,253	0,126	0,063	
<b>α</b>	<b>0,001</b>	<b>0,002</b>	<b>0,01</b>	<b>0,02</b>	<b>0,05</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>	<b>0,6</b>	<b>0,8</b>	<b>0,9</b>	<b>0,95</b>	

