



# Universidad Andina del Cusco

## Facultad de Ciencias de la Salud

### Escuela Profesional de Psicología



TESIS

---

**Cultura Organizacional en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e  
Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco, 2020.**

---

**Línea de investigación:**

**Salud ambiental y ocupacional,  
accidentes.**

**Tesis presentada por:**

**Bach. Zuly Maryori Romero Apaza**

**Orcid.org/0000-0002-3886-335X**

**Para optar al título profesional de  
psicóloga.**

**Asesor:**

**Dr. Psicol. Gareth del Castillo Estrada**

**Orcid.org/0000-0001-8108-3802**

**Cusco – 2023**



### Metadatos

Datos del autor	
Nombres y apellidos	ZULY MARYORI ROMERO APAZA
Número de documento de identidad	73894301
URL de Orcid	Orcid.org/0000-0002-3886-335X
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	GARETH DEL CASTILLO ESTRADA
Número de documento de identidad	41884386
URL de Orcid	Orcid.org/0000-0001-8108-3802
Datos del jurado	
Presidente del jurado (jurado 1)	
Nombres y apellidos	YSABEL MASÍAS YNOCENCIO
Número de documento de identidad	23984083
Jurado 2	
Nombres y apellidos	MARÍA DEL CARMEN VIRGINIE BOISSERANC BONETT
Número de documento de identidad	44118290
Jurado 3	
Nombres y apellidos	SORAIDA PILCO LOAIZA
Número de documento de identidad	23818780
Jurado 4	
Nombres y apellidos	YURI EDISON MANCILLA GUDIEL
Número de documento de identidad	41060720
Datos de la investigación	
Línea de investigación de la Escuela Profesional	PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL



## Agradecimientos

A los directores y a todos los trabajadores que laboran en los colegios Inca Garcilaso de la Vega y Alejandro Velasco Astete que participaron en esta investigación, por su apertura y colaboración.

A mi asesor el Dr. Psicól. Gareth Del Castillo Estrada por su guía en este proceso de investigación.

A mis dictaminantes Psicól. Maria del Carmen Virginie Boisseranc Bonett y a la Psicól. Soraida Pilco Loaiza, por brindarme su tiempo y conocimientos para poder culminar esta investigación.

Zuly Maryori Romero Apaza



## Dedicatoria

A mi madre Victoria quien con su protección y amor inculco en mis valores firmes, por ser mi ejemplo para seguir y por enseñarme que los objetivos se construyen con esfuerzo y dedicación.

A mi papá, por el apoyo que me brindo para poder lograr esta meta.

A mi tío Elvis que fue como un segundo padre para mí.

A mis abuelos Matías y Mauricia por su apoyo incondicional.

A mis tíos y tías por el empuje que me brindaron siempre.

Zuly Maryori Romero Apaza



## Jurado de Tesis

Dra. Psicol. Ysabel Masías Ynocencio

Replicante presidente

Mtro. Psicol. Yuri Edison Mancilla Gudiel

Replicante

Mtra. Psicol. Soraida Pilco Loaiza

Dictaminante

Mtra. Psicol. María del Carmen Virginie Boisseranc

Dictaminante

Dr. Psicol. Gareth del Castillo Estrada

Asesor



## Índice

Contenido	Pág
Capítulo I .....	2
Introducción .....	2
1.1. Planteamiento del Problema .....	2
1.2. Formulación de Problemas .....	6
1.2.1. Problema General .....	6
1.2.2. Problemas Específicos .....	6
1.3. Justificación .....	7
1.3.1. Conveniencia .....	7
1.3.2. Relevancia social .....	7
1.3.3. Implicancias prácticas .....	8
1.3.4. Valor teórico .....	8
1.4. Objetivos de investigación .....	9
1.4.1. Objetivo General .....	9
1.4.2. Objetivos Específicos .....	9
1.5. Delimitación del estudio .....	10
1.5.1. Delimitación espacial .....	10
1.5.2. Delimitación temporal .....	10
1.6 Viabilidad .....	10
1.7. Aspecto ético .....	10
Capítulo II .....	12
Marco Teórico .....	12
2.1. Antecedentes de la investigación .....	12
2.1.1. Antecedentes internacionales .....	12
2.1.2. Antecedentes nacionales .....	14
2.1.3. Antecedentes locales .....	15
2.2. Bases teóricas .....	18



2.2.1. Definición de Cultura.....	18
2.2.2. Cultura Organizacional:.....	19
2.2.3. Características de la Cultura Organizacional.....	20
2.2.4. El proceso de formación de la cultura organizacional:.....	22
2.2.5. Elementos presentes en la Cultura Organizacional.....	23
2.2.6. Tipos de Cultura Organizacional.....	26
2.2.7. Entidad Pública.....	28
2.2.8. Definición de Instituciones Educativas.....	29
2.3. Marco conceptual.....	29
2.3.1. Cultura organizacional:.....	29
2.3.2. Institución Educativa:.....	29
2.4. Hipótesis.....	30
2.4.1. Hipótesis general.....	30
2.4.2. Hipótesis específicas.....	30
2.5. Variables e indicadores.....	30
2.5.1. Identificación de variables.....	30
2.5.2. Operacionalización de variables.....	31
Capítulo III.....	33
Método.....	33
3.1. Alcance del estudio.....	33
3.2. Diseño de investigación.....	33
3.3. Población.....	34
3.4. Muestra.....	36
3.4.1 Tipificación de la muestra de la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega	37
3.4.1 Tipificación de la muestra de la Institución Educativa Alejanro Velasco Astete..	38
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	40
3.5.1. Ficha técnica.....	40
3.6. Validez y confiabilidad de Instrumentos.....	41
3.7. Plan de análisis de datos.....	42
Capitulo IV.....	43



Resultados de la investigación.....	43
4.1. Resultado respecto a los objetivos específicos .....	43
4.2. Resultado respecto al objetivo general .....	57
Capítulo V.....	59
Discusión .....	59
5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos .....	59
5.2. Limitaciones del estudio .....	61
5.3. Comparación crítica con la literatura existente.....	61
5.4. Implicancias del estudio.....	67
Conclusiones.....	68
RECOMENDACIONES.....	70
BIBLIOGRAFÍA .....	71
ANEXOS .....	80
a) Matriz de consistencia .....	80
b) Matriz de instrumentos .....	83
c) Instrumento de recolección de datos.....	84
d) Consentimiento informado .....	86
e) Validación de expertos .....	87



## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de la variable.....	31
<b>Tabla 2</b> Distribución poblacional de los trabajadores – I.E. Inca Garcilaso de la Vega, según sexo.....	35
<b>Tabla 3</b> Distribución poblacional de los trabajadores – I.E. Alejandro Velasco Astete, según sexo.....	35
<b>Tabla 4</b> Distribución poblacional de la muestra – I.E. Inca Garcilaso de la Vega, según sexo. ....	37
<b>Tabla 5</b> Distribución poblacional de los trabajadores – I.E. Inca Garcilaso de la Vega, según edad.....	37
<b>Tabla 6</b> Distribución poblacional de los trabajadores – I.E. Inca Garcilaso de la Vega, según cargo. ....	38
<b>Tabla 7</b> Distribución poblacional de la muestra – I.E. Alejandro Velasco Astete, según sexo. ....	38
<b>Tabla 8</b> Distribución poblacional de los trabajadores – I. E. Alejandro Velasco Astete, según edad.....	39
<b>Tabla 9</b> Distribución poblacional de los trabajadores – I.E. Alejandro Velasco Astete, según cargo. ....	39
<b>Tabla 10</b> Juicio de expertos.....	42
<b>Tabla 11</b> Cultura organizacional actual en la Institución Educativa Alejandro Velasco Astete. ....	44
<b>Tabla 12</b> Cultura organizacional actual en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega.....	45



<b>Tabla 13</b> Cultura organizacional preferida en la Institución Educativa Alejandro Velasco Astete .....	47
<b>Tabla 14</b> Cultura organizacional preferida en las Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega .....	48
<b>Tabla 15</b> Cultura organizacional actual en la Institución Educativas Alejandro Velasco Astete, según sexo.....	50
<b>Tabla 16</b> Cultura organizacional actual en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, según sexo .....	51
<b>Tabla 17</b> Cultura organizacional actual en las Institución Educativa Alejandro Velasco Astete, según edad .....	53
<b>Tabla 18</b> Cultura organizacional actual en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, según edad .....	55
<b>Tabla 19</b> Diferencia en el tipo de cultura organizacional preferida.....	57
<b>Tabla 20</b> Diferencia en el tipo de cultura organizacional actual.....	58



## Índice de gráficos

<b>Figura 1</b> Niveles de la cultura según Schein.....	23
<b>Figura 2</b> Capas de la cultura según Hofstede.....	25
<b>Figura 3</b> Modelo Competing Values Framework .....	27
<b>Figura 4</b> Cultura organizacional actual en la Institución Educativas Alejandro Velasco Astete .....	44
<b>Figura 5</b> Cultura organizacional actual en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega.....	46
<b>Figura 6</b> Cultura organizacional preferida en la Institución Educativas Alejandro Velasco Astete .....	47
<b>Figura 7</b> Cultura organizacional preferida en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega.....	49
<b>Figura 8</b> Cultura organizacional actual en las Institución Educativas Alejandro Velasco Astete, según sexo.....	50
<b>Figura 9</b> Cultura organizacional actual en la Institución Educativas Inca Garcilaso de la Vega, según sexo .....	52
<b>Figura 10</b> Cultura organizacional actual en la Institución Educativas Alejandro Velasco Astete, según edad .....	54
<b>Figura 11</b> Cultura organizacional actual en la Institución Educativas Inca Garcilaso de la Vega, según edad .....	56



## Resumen

La presente investigación titulada Cultura Organizacional en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco, 2020, tuvo como objetivo determinar la diferencia en el tipo de cultura organizacional actual entre las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco, 2020. El estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo-comparativo y diseño no experimental de corte transversal. La población de estudio fue el siguiente; en la Institución Educativa Alejandro Velasco Astete se tuvo una población de 74 colaboradores y en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega estuvo constituida por 192, con una muestra de 129 colaboradores, a quienes se les aplicó el instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron y Quinn. Los resultados muestran que la cultura actual en las dos Instituciones Educativas es la cultura jerárquica y la cultura preferida en las dos Instituciones Educativas es la cultura Clan, donde se acepta la hipótesis alterna de diferencia de grupos.

**Palabras clave:** cultura organizacional, institución educativa.

## Abstract

The present investigation entitled Organizational Culture in the Educational Institutions Alejandro Velasco Astete and Inca Garcilaso de la Vega in the city of Cusco, 2020, had the objective of determining the difference in the type of current organizational culture between the Educational Institutions Alejandro Velasco Astete and Inca Garcilaso de la Vega of the city of Cusco, 2020. The study was carried out under a quantitative approach, with a descriptive-comparative scope and non-experimental cross-sectional design. The study population was as follows; At the Alejandro Velasco Astete Educational Institution there was a population of 74 employees and at the Inca Garcilaso de la Vega Educational Institution it was made up of 192, with a sample of 129 employees, to whom the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) was applied. from Cameron and Quinn. The results show that the current culture in the two Educational Institutions is the hierarchical culture and the preferred culture in the two Educational Institutions is the Clan culture, where the alternative hypothesis of group difference is accepted.

**Keywords:** organizational culture, educational institution.



# Tesis 4

*by* Zuly Romero

---

**Submission date:** 10-Oct-2023 09:11PM (UTC-0500)

**Submission ID:** 2192010354

**File name:** TE\_E\_INCA\_GARCILASO\_DE\_LA\_VEGA\_DE\_LA\_CIUADAD\_DEL\_CUSCO,\_2020.docx (1.59M)

**Word count:** 17517

**Character count:** 101671



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA



TESIS

---

Cultura Organizacional en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la Vega de la ciudad del Cusco, 2020.

---

Línea de investigación: Psicología Organizacional

Presentado por

Zuly Maryori Romero Apaza  
Orcid.org/0000-0002-3886-335X

Para optar al Título Profesional de  
Psicóloga

Asesor:  
Gareth del Castillo Estrada  
Orcid.org/0000-0001-8108-3802

CUSCO – PERÚ  
2023



ORIGINALITY REPORT

25%

SIMILARITY INDEX

24%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

12%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Submitted to unsaac Student Paper	1%
2	repositorio.ulima.edu.pe Internet Source	1%
3	repositorio.upn.edu.pe Internet Source	1%
4	repositorio.autonoma.edu.pe Internet Source	1%
5	repositorio.continental.edu.pe Internet Source	1%
6	renati.sunedu.gob.pe Internet Source	1%
7	www.innovavirtual.org Internet Source	1%
8	repositorio.uaustral.edu.pe Internet Source	1%
9	Submitted to tec Student Paper	1%

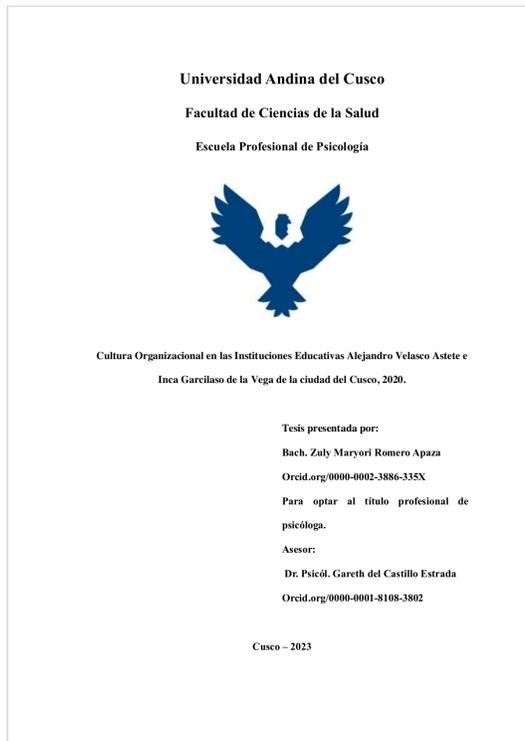


## Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: Zuly Romero  
Assignment title: Revisiones  
Submission title: Tesis 4  
File name: TE\_E\_INCA\_GARCILASO\_DE\_LA\_VEGA\_DE\_LA\_CIUADAD\_DEL\_CU...  
File size: 1.59M  
Page count: 103  
Word count: 17,517  
Character count: 101,671  
Submission date: 10-Oct-2023 09:11PM (UTC-0500)  
Submission ID: 2192010354





## Capítulo I Introducción

### 1.1. Planteamiento del Problema

La cultura organizacional cumple un rol importante en impactar y mejorar el desempeño organizacional. Estudiar las organizaciones nos mostrará la esencia de esta y como los procesos organizacionales influyen, porque a partir de estos procesos los trabajadores viven diariamente y se proyectan al exterior. Trompenars (citado por Sheen 2017) refiere que todas las organizaciones poseen una cultura, más allá de su tamaño, giro o años de funcionamiento. Las manifestaciones de estas organizaciones se perciben, pero mayoritariamente se categorizan como intangibles. El modo de actuar de una organización es el equivalente a la creencia organizacional, que guía el actuar de sus participantes de forma peculiar, determina lo permitido o no, dirige la conducta organizacional en distintas circunstancias y frente a sus varios grupos e interés (Sheen, 2017), mencionado paralelamente que este credo organizacional se asocia e incorpora en forma subconsciente en los trabajadores, quienes sin saberlo son agentes transmisores de su cultura organizacional. Deal y Kennedy (Citado por Sheen 2017) mencionan que sean culturas débiles o fuertes que identifique a una institución, la cultura organizacional es una fuerte influencia en casi todo, desde la planificación hasta la vestimenta de los trabajadores. Por ello se menciona su fuerte influencia en el logro organizacional.

A raíz de lo planteado por diferentes autores, entre ellos Burdett, 2017, citado por Velaochaga y Rake, 2019; Peters y Waterman, 1984, citado por la Torre y Themme, 2017; Schein, 1982; Robbins 1999, citado por la Torre y Themme 2017; Van 2012, podemos llegar a comprender que la cultura organizacional es el resultado de un grupo de experiencias, valores, actitudes que los integrantes de una organización construyen, comparten, adquieren e internalizan distinguiéndola de otras que se encuentran al fuera



de su margen estratégico y objetivos, es como la personalidad y el ADN de la organización, para que una cultura organizacional se establezca y se transmita, esta cultura nace de la filosofía de los fundadores o líderes de una organización (Heredia, 2018). La cultura organizacional no tiene un concepto bien definido y como menciona Schein (1991) es porque la cultura se analizó desde distintos espacios.

La educación promueve el desarrollo equitativo, contrarresta la pobreza y mejora la socioeconomía, así mismo en el 2018 más de la mitad de los estudiantes de todo el mundo no alcanzaron los estándares mínimos en matemáticas y lectura. La directora del Instituto de estadística de la UNESCO refiere que el Perú es uno de los países con el plan educativo sin objetivos ni políticas públicas concretas ya que tiene indicadores básicos y no identifica la situación actual, problemáticas y como conseguir los objetivos educacionales y es por ello que la calidad educativa es un factor primordial que tiene un efecto en el rendimiento académico del estudiante.

Catherine Russell (citado por Naciones Unidas 2022) indica que aquellas instituciones educativas que tienen pocos recursos, socavan la capacidad de los estudiantes para lograr su potencial. También el Banco Mundial (sf) refiere que las Instituciones Educativas exitosas tienen políticas que preparan, motivan y que por otro lado un liderazgo Institucional defectuoso tiene como consecuencia una educación sin calidad, así mismo indica que para tener Instituciones de calidad se deben implementar políticas organizacionales para mejorar la labor y que los trabajadores tengan compromiso, habilidades adecuadas y oportunidades de desarrollo profesional para ser eficaces.

Según lo estipulado en la Ley general de Educación, hace mención a la educación básica regular englobando tres niveles: inicial, primaria y secundaria, estos tres niveles se articulan para asegurar una coherencia pedagógica ya que está orientada tanto a niños



como adolescentes que transcurren el proceso de forma oportuna, de acuerdo con su desarrollo: físico, afectivo y cognitivo. Las instituciones educativas deben tener un adecuado desempeño laboral y vinculaciones personales armoniosas que favorezcan el procedimiento educativo. (Ley N° 28004, 2003). Sin embargo, Vega (2016) menciona que uno de los tres principales problemas del Perú es la calidad educativa y que la sociedad lo reconoció como un elemento crítico ya que de ello depende el desarrollo de nuestro país y no se lograra sin indicadores de gestión organizacional.

La ciudad del Cusco alberga numerosas Instituciones Educativas siendo una de las más grandes la Institución Educativa Emblemática Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega, ubicado en el distrito de Cusco. Una Institución educativa emblemática es aquella que tuvo cierta antigüedad o historia y albergue una gran cantidad de alumnos (Barbero, 2015). La segunda población de estudio es la Institución Educativa Alejandro Velasco Astete que está localizada en el distrito de San Jerónimo, esta Institución Educativa es una de las más representativas del distrito. Este centro educativo se diferencia del primero por distintas razones, siendo importante para el estudio su condición organizacional, la misma que dista significativamente de la Gran Unidad Escolar Inca Garcilaso de la Vega.

La comparación entre centros educativos se realiza en una coyuntura de apuesta por la calidad educativa en el país, siendo importante evidenciar dichos cambios en indicadores de gestión institucional como lo es la cultura organizacional. El creciente desarrollo de la tecnología y la globalización hace que las organizaciones tengan cambios innovadores, tecnológicos, entre otros, sin embargo su diagnóstico en indicadores organizacionales es básico para la calidad, donde la cultura organizacional es uno de los elementos importantes que permite comprender la conductas en las instituciones, para posteriormente establecer políticas que fortalezcan ciertas prácticas y restrinjan otras, propiciando una cultura abierta permitirá la participación de sus integrantes y brindara



responsabilidad e identidad con la organización lo que conllevara al éxito de la organización.

Leguía (citado por el diario Gestión, s/f) refiere que es un reto ser líder y lograr transformar una organización. Antes de hacer cambios y transformaciones dentro de una organización es importante empezar por una adecuada cultura organizacional de los miembros de esta ya que serán ellos quienes les pondrán el empeño a los cambios y si una organización no se adapta a los nuevos cambios de globalización no tendrá buenos resultados. Al respecto Amazorrutia (2018) manager de Great Place to Work en México menciona que el ambiente laboral no está dentro de las prioridades de muchas organizaciones, sin embargo, es importante el impacto que puede tener este en los resultados, dentro del ambiente laboral se incluye la cultura organizacional, por ello se considera la cultura organizacional como valor principal que respetan los trabajadores, generando una consecuencia moral, satisfacción, productividad e incluso motivando.

Quien tiene el cargo de dirigir una Institución Educativa es el director ya que él será quien enfoque en cumplir los objetivos institucionales, por lo tanto, quien ocupe este cargo debe darle importancia a la cultura organizacional y darle interés al aporte que tengan los docentes quienes se involucran en la enseñanza de los estudiantes, el personal administrativo quienes dan el soporte y apoyo a la organización, los auxiliares que brindan orientación a los estudiantes sobre diversos temas formativos y el personal de servicio que realizan labores de limpieza y garantizan las condiciones óptimas de higiene, son ellos quienes aportarán en las decisiones y en la identificación de errores para alcanzar los objetivos Institucionales (Rodriguez, 2011). Es importante que la cultura organizacional sea cuidada y que alguien se ocupe de ella, ya que si no se cuida surgen subculturas y no se direccionaran adecuadamente y como las investigaciones muestran



que la cultura organizacional tiene impacto en el desempeño del colaborador (Sheen, 2017).

## 1.2. Formulación de Problemas

### 1.2.1. Problema General

- ¿Cuál es la diferencia en el tipo de *cultura organizacional actual* entre las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco, 2020?

### 1.2.2. Problemas Específicos

1. ¿Cuál es el tipo de *cultura organizacional actual* en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco, 2020?
2. ¿Cuál es el tipo de *cultura organizacional preferida* en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco, 2020?
3. ¿Cuál es el tipo de *cultura organizacional actual* en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega, 2020, según sexo?
4. ¿Cuál es el tipo de *cultura organizacional actual* en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega, 2020, según edad?
5. ¿Cuál es la diferencia en el tipo de *cultura organizacional preferida* entre las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco, 2020?



### **1.3. Justificación**

La presente investigación tiene el propósito de aportar conocimientos de la cultura organizacional en Instituciones Educativas. Este constructo es relevante para el diagnóstico organizacional y por consiguiente para un mejor desempeño en los trabajadores.

Se ve la necesidad de mejorar el desempeño en los trabajadores y una buena calidad educativa en los estudiantes. Por ello es importante analizar la cultura organizacional en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega y la Institución Educativa Alejandro Velasco Astete y conocer el tipo de cultura organizacional que tienen. De esta manera los directivos de estas Instituciones Educativas podrán tomar mejores estrategias que permitan contribuir al ámbito académico.

#### **1.3.1. Conveniencia**

La presente investigación es relevante puesto que ayudará a los directores de estas instituciones a que puedan insertar estrategias en sus organizaciones para fortalecer su cultura organizacional y puedan cumplir con sus objetivos institucionales, principalmente es conveniente porque se obtenga información sobre la cultura organizacional en Instituciones Educativas públicas, ya que no han sido muy estudiadas en el departamento de Cusco. Considerando los últimos reportes de desempeño académico, se deben realizar todos los esfuerzos organizacionales para garantizar un servicio educativo de calidad, siendo importante la generación de diagnósticos organizacionales.

#### **1.3.2. Relevancia social**

El objetivo de las Instituciones Educativas es formar estudiantes competentes para la sociedad, ya que la educación es fundamental para el desarrollo del país, aportando esta investigación datos diagnósticos que permitan comprender la esencia de dos centros



educativos de distritos diferentes y con estructuras y prácticas diferentes dada su clasificación y de esta manera contribuir junto con otros diagnósticos al logro de sus objetivos educativos. Se espera paralelamente aportar datos que permitan un mejor entendimiento de la dinamiza de las instituciones y las acerque a una cultura actual vinculante a su estrategia educativa, situación que contribuiría al desarrollo administrativo, docente y sobre todo a la prestación de un servicio educativo de calidad, en favor de la población en general.

### **1.3.3. Implicancias prácticas**

Vega (2016) menciona que la calidad educativa sigue siendo uno de los problemas en el país y que la sociedad lo reconoció como un elemento crítico ya que de ello depende el desarrollo sostenible. Siendo la cultura organizacional un aspecto importante en las organizaciones y teniendo en cuenta que hay pocas investigaciones sobre Cultura Organizacional en Instituciones Educativas Públicas de la Provincia del Cusco nos permitirá beneficiar a los estudiantes, docentes, directores, personal administrativo, auxiliares y personal de servicio de la Institución Educativa Emblemática G.U.E. Inca Garcilaso de la Vega y a la Institución Educativa Alejandro Velasco Astete, de la ciudad del Cusco, ya que a partir de los resultados de la investigación, los directores de las dos instituciones podrán implementar estrategias para el direccionamiento adecuado de la cultura en sus organizaciones, lo que conllevara a una calidad educativa.

### **1.3.4. Valor teórico**

A nivel teórico, la presente investigación fomentará el interés a que otros estudiantes conozcan la dinámica de la cultura organizacional en otras organizaciones ya sean públicas o privadas, así mismo conocer si estas están innovando y transformando su cultura en cuanto a las nuevas necesidades de la sociedad.



Se podrá conocer en mayor medida el comportamiento de estas instituciones en cuanto a la cultura organizacional, puede ser un dato más para que la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco pueda considerarla en las Instituciones Educativas. Así mismo esta investigación aportará para el desarrollo de nuevos estudios.

#### **1.4. Objetivos de investigación**

##### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar la diferencia en el tipo de *cultura organizacional actual* entre las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco, 2020.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

1. Describir y analizar la *cultura organización actual* en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega, 2020.
2. Describir y analizar la *cultura organización preferida* en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega, 2020.
3. Describir y analizar la *cultura organización actual* en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega, 2020, según sexo.
4. Describir y analizar la *cultura organización actual* en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega, 2020, según edad.
5. Determinar la diferencia en el tipo de *cultura organizacional preferida* entre las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco, 2020.



## **1.5. Delimitación del estudio**

### **1.5.1. Delimitación espacial**

La investigación se desarrolló en la región del Cusco, Provincia del Cusco en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega ubicado en el Distrito de Cusco y en la Institución Educativa Alejandro Velasco Astete que se encuentra ubicado en el Distrito de San Jerónimo.

### **1.5.2. Delimitación temporal**

La presente investigación se realizó en el transcurso del año 2020.

## **1.6 Viabilidad**

La investigación fue viable ya que se contó con el acceso a la población y los permisos de las dos Instituciones Educativas de la ciudad del Cusco, donde se llevó a cabo la recolección de datos. Además, donde la variable de estudio ha sido ampliamente investigada, por lo que se tuvo acceso a información sobre ella en diversos medios impresos y electrónicos, así mismo de artículos académicos al respecto. Se contó con materiales que permitieron la elaboración de la investigación, instrumentos válidos para la captura de datos, además de los recursos financieros necesarios para la ejecución de este.

## **1.7. Aspecto ético**

La presente investigación fue realizada respetando las recomendaciones éticas, puntualizando principalmente en el consentimiento informado de los individuos, con el fin de evidenciar los fines y procedimientos de investigación y garantizar la participación informada de los evaluados.

También, para la aplicación se solicitó la autorización de los directores de las Instituciones Educativas Inca Garcilaso de la Vega y Alejandro Velasco Astete, luego se



solicitó el consentimiento informado de los trabajadores, en el mismo se considera los objetivos del estudio. Así mismo se respetó la información brindada de acuerdo con la confidencialidad y la privacidad de la población que participó, la cual fue empleada para aspectos netamente académicos.



## Capítulo II Marco Teórico

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Chennatusry et al. (2022) en su investigación “Cultura de Clan en el liderazgo organizacional y énfasis estratégico: expectativas entre los maestros de escuela en la India”, con el objetivo de evaluar la cultura organizacional entre las escuelas secundarias en ciertas instituciones seleccionadas en la India tal como la entienden los maestros y conocer su percepción de la cultura organizacional preferida. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo y empleó el instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI), los datos que recopiló la investigación fueron de docentes que participaron en programas de desarrollo, realizados en los estados del centro y sur de la India, los cuales fueron invitados a participar como voluntarios para la encuesta, de los cuales 273 profesores completaron el cuestionario. La investigación mostró que la cultura Clan es predominante en la elección actual, así como en la alternativa preferida. La cultura Clan está orientada a promover el desarrollo del capital humano, que promueva confianza, transparencia y que ofrezcan posibilidad de opinar en la toma de decisiones.

Rodríguez (2020) en su investigación “Diagnóstico de la cultura organizacional en una PYME del sector gastronómico de la ciudad de Cali”. El objetivo general de la investigación está enfocado en tipificar la cultura organizacional presente en una PYME perteneciente al sector gastronómico en la ciudad de Cali - Colombia, fue un estudio no experimental descriptivo teniendo un enfoque cuantitativo y utilizó un diseño transversal, así mismo para recopilar los datos en la investigación emplearon el instrumento denominado Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI). En cuanto a la



población tuvieron 20 colaboradores que laboraban en la organización. Los resultados más importantes del estudio señalaron que la empresa tiene una cultura actual y preferida Clan, entonces los trabajadores se encuentran dentro de una cultura Clan y una cultura deseada también de tipo Clan, lo que se puede interpretar como una cultura amigable donde se promueve la participación.

Kazem et al. (2019) en su investigación “La cultura organizacional de la Universidad de Ciencias Médicas de Irán desde el punto de vista de los profesores”, tuvieron como objetivo evaluar la cultura organizacional en la Universidad de Ciencias Médicas de Irán. Realizaron un estudio descriptivo correlacional, implementando la evaluación de Cultura Organizacional (OCAI). Para recabar la información se enviaron los cuestionarios mediante email a los miembros de esta facultad, de los 982 docentes, 189 fueron los que participaron del estudio. Los resultados respecto a este estudio indican que la cultura organizacional es congruente y armoniosa, la cultura organizacional actual es la jerárquica (31%), mientras la cultura ideal o preferida es la cultura adhocrática (30%), concluyendo que los administradores de la universidad deben fortalecer la cultura organizacional tomando en cuenta la innovación y creatividad.

Ibarra (2019) en su investigación “Análisis de la cultura organizacional y estilos de liderazgo educativo en dos establecimientos de Alto Rendimiento de la comuna de Cauquenes”, que le permitió optar el grado de magister, cuyo objetivo es identificar y comparar los rasgos más importantes de la cultura organizacional y los estilos de liderazgo, identificados por los docentes de Cauquenes – Chile, dentro de dos establecimientos educativos, realizando una metodología cuantitativa y un análisis comparativo entre dos instituciones con un diseño no experimental. Teniendo una



población de 83 docentes y una muestra de 60, teniendo como resultado en el primer establecimiento la cultura actual de mercado y la preferida es la cultura Clan, en el segundo establecimiento la cultura actual es la jerárquica y la preferida es la cultura Clan, el estudio concluye que se logró identificar la cultura organizacional y el tipo de liderazgo que representan las dos entidades estudiadas.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Saavedra (2022) en su investigación “Cultura organizacional en tiempos de Covid -19 según la percepción docente en la Institución Educativa Primaria N°11516, Tumán”. Para optar el grado de Magister en Administración de la Educación. Teniendo como objetivo se tuvo conocer los atributos de la cultura organizacional en la percepción de los docentes de la I.E. 11516 Tumán de la provincia de Chiclayo, ubicada en el Departamento de Lambayeque. Teniendo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y diseño no experimental y utilizando el instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) para diagnosticar la cultura actual y deseada. Así mismo tuvo una muestra de naturaleza probabilística por conveniencia de 30 docentes. La investigación tuvo los siguientes resultados, la cultura actual fue la cultura jerárquica, por otro lado la cultura deseada es la de clan.

Carbajal y Castro (2021) en su investigación “Cultura organizacional de una empresa supervisora de obras, según el modelo de valores en competencia, en Lima – Perú, en el año 2020”. Para optar el grado de Licenciada en Administración. Con el objetivo fue identificar y describir la cultura organizacional dentro de una empresa supervisora de obras, utilizando el modelo de valores incompetencia, en Lima – Perú, en el año 2020. La investigación es no experimental y tiene una población y muestra de 15 trabajadores de



la empresa supervisora de obras, así mismo utilizaron el cuestionario OCAI, teniendo como resultados que la cultura dominante está orientado a un enfoque Clan y encontraron una articulación en las dimensiones propias de la cultura dominante Clan considerándola como una cultura fuerte y concluyeron que lograron el objetivo identificar y describir el tipo de cultura organizacional de la empresa supervisora.

Saavedra (2021) en su investigación “Modelo motivacional para la cultura organizacional nivel de educación secundaria en la Institución Educativa Juan Manuel Iturregui de Lambayeque”. Para optar el grado de Doctor en Educación. Con el objetivo de proponer un modelo motivacional para el desarrollo de la cultura organizacional en la I.E. 10106 Juan Manuel Iturregui, dentro del nivel secundario, así mismo la investigación tuvo un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y el instrumento utilizado fue el OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). La investigación tuvo una población de 80 evaluados que se desarrollan como docentes del nivel secundario y un cálculo muestral de 30 docentes de dicho nivel, los resultados del estudio evidencian que la cultura actual es una cultura jerarquizada, siendo, por su parte la cultura deseada una cultura de tipo Clan.

### **2.1.3. Antecedentes locales**

Benavente (2020) en su investigación “Cultura organizacional y desempeño docente en el glorioso colegio Nacional de Ciencias, Cusco, 2020” para optar el grado de magister en Administración de la educación, con el objetivo de determinar la relación entre el desempeño docente y la cultura organizacional en el Glorioso Nacional de Ciencias, Cusco, 2020. La investigación tuvo una metodología sustentada en el enfoque hipotético deductivo bajo un diseño de investigación no experimental transversal, de nivel



correlacional. Así mismo la investigación aplicó dos cuestionarios de 20 ítems para cada variable, siendo validados por un juicio de expertos. Tuvieron como población a 111 docentes de la Institución Educativa Glorioso Colegio Nacional de Ciencias en sus dos niveles Primaria y Secundaria y como muestra tuvieron 86 docentes. La investigación muestra que cuando hay una buena cultura organizacional el desempeño docente aumentara y concluye que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño docente.

Luna (2019) en su investigación “Cultura organizacional en la cooperativa de ahorro y crédito CREDICUSCO, agencia Cusco - 2019”. Para optar el grado de Licenciada en Administración. Con el objetivo de describir cómo es la Cultura Organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO. Teniendo una metodología no probabilística y aplicando la técnica de encuesta para recolectar los datos, siendo su población un total de 30 colaboradores de la organización y una muestra censal por conveniencia de 30 colaboradores que, es igual, a la población. Tuvo los siguientes resultados; el 43.3% de las personas encuestadas afirma que la cultura organizacional es buena, el 36.7% dice que es regular por lo que la cultura organizacional en esta institución tiene una tendencia de bueno a regular. Llegando a la conclusión de que se presenta un nivel bueno de Cultura Organizacional y en cuanto a los elementos formales y estructurales los resultados son positivos.

Ponce de León (2018) en su investigación “Cultura organizacional en docentes y administrativos de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Andina del Cusco, 2018”. Para optar el grado de licenciada en Psicología. Con el objetivo de identificar y describir el tipo de cultura organizacional actual predominante de personal



docentes y administrativos pertenecientes a la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Andina del Cusco, 2018. Teniendo un grupo control de 339 docentes y administrativos de la facultad de ciencias de la salud de la Universidad Andina del Cusco y obteniendo una muestra de 181 docentes y administrativos. Aplicó el instrumento Organizatonial Cultural Assement Instrument (OCAI). Tuvo los siguientes resultados; la cultura organizacional actual entre los trabajadores es la de mercado con un promedio alto de 39,2% y la cultura organizacional preferida entre los trabajadores es el tipo de cultura clan con un 68.0% de la población evaluada.

Gutiérrez (2018) en su investigación “Cultura organizacional en la municipalidad provincial de Canchis - 2018”. Para optar el grado de Licenciada en Administración. Con el objetivo de describir la Cultura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Canchis con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y utilizando la técnica de encuesta para recolectar los datos, siendo su población trabajadores de la Municipalidad Provincial de Canchis, sumando como población un total de 370 personas y 189 colaboradores una vez calculada la muestra. Tuvo los siguientes resultados; los colaboradores evaluados perciben que la cultura organizacional no es adecuada ni inadecuada. Llegando a la conclusión que la Cultura Organizacional tiene un promedio de 3.00, considerando los colaboradores como ni adecuado ni inadecuado, siendo esta una debilidad para la organización.

Zúñiga (2016) en su investigación “Determinar la cultura organizacional en una empresa hotelera familiar en Cusco, Perú” para optar el título de licenciado en administración, con el objetivo de determinar la cultura organizacional dominante en las empresas de una empresa hotelera familiar localizada en Cusco, Perú”, dentro de la



población estuvo todo el personal de los 4 hoteles Inkaterra ubicados en Cusco, la encuesta se realizó en las áreas operativas de recepción, housekeeping y alimentos y bebidas de los 4 hoteles en Cusco, la metodología que utilizó fue una propuesta por los profesores Cameron y Quin, el modelo de valores de competencia, el instrumento que utilizó fue el cuestionario de evaluación de la cultura organizacional, dentro de sus resultados de la cultura dominante dentro de la empresa es la jerárquica, con 26.32%, en la cultura clan un 25.94%, en la cultura del mercado un 25.35% y en la cultura adhocrática un 22.38%.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Definición de Cultura**

Para Heyes (2020), la cultura son los comportamientos y conocimientos que se obtienen a través del aprendizaje social. Delgado (2019), explica que el aprendizaje social se basa en que las personas aprenden mediante la observación y que el estado mental puede interferir en el proceso, también Bandura (como se cita en Delgado 2019), señala que el aprendizaje social tiene cuatro principios; la atención para enfocarse, la retención para internalizar y almacenar, la reproducción para usarlo y la motivación para hacer lo mismo o evitarlo.), por lo que se diferencia un grupo específico de personas. También Rodríguez (2012) menciona que la cultura es un conjunto de valores, creencias, normas, dispositivos y símbolos que fueron creados por un grupo de personas y que los integrantes de este grupo lo comparten, es así que estos modos son sistemáticos y se transfieren de una generación a otra, por ello una persona representa a su cultura mediante sus conductas, esto no quiere decir que los miembros de una cultura son iguales ya que cada individuo tiene una propia personalidad que lo diferencia de los demás. Así también González (2019) indica que la cultura está relacionada con nuestros comportamientos, con el lugar donde vivimos como con nuestras propias experiencias. Estos conocimientos dan lugar al surgimiento de la Psicología Cultural heredera de la psicología de Wundt, es así que esta



psicología estudia la influencia que se da entre la cultura y las personas, donde no solo influyen la conducta, sino que también condiciona la manera de pensar y de sentir a través de los hábitos y costumbres.

### **2.2.2. Cultura Organizacional:**

Para poder entender la variable Cultura Organizacional, un primer alcance es dado por Sheen (2017) que plantea que la cultura organizacional constituye la manera de pensar, actuar y donde los miembros de una organización actúan de una forma característica con normativas de adecuado e inadecuado. Así mismo Schein (1991) menciona que la cultura organizacional surge a partir de las políticas, normas y valores que define una organización y que los colaboradores lo asumen como suyas, lo cual determina su conducta o comportamiento. De la misma forma Llanos et. Al. (2016) indica que la forma en que se realizan las tareas individuales y colectivas de los colaboradores se ve influido por la cultura organizacional donde los procesos internos de la organización pasan por un proceso de acomodación en el pensamiento, percepción y acción. También, Hampden y Trompenaars (citado por Molero, 2022) refieren que toda organización tiene una cultura y que esta no se puede cosificar ya que es intangible porque se da a través de la interacción entre personas.

Robbins (citado por Ponce de León, 2020) Define la cultura organizacional como un conjunto de valores y actitudes compartidas y aprendidas entre los miembros de una organización que los diferencia de otras. Así también Chiavenato (2017) indica que al igual que cada individuo tiene una cultura, también las organizaciones tienen una cultura corporativa y para conocer a una organización primero se debe conocer su cultura. Los colaboradores que pertenecen a una organización y participan de sus actividades, van adquiriendo la manera de interacción entre los colaboradores, las actitudes



predominantes, los anhelos, los asuntos relevantes, etc. En todo este proceso se va adquiriendo la cultura organizacional de la Institución.

De acuerdo a Guillén (2006) la cultura organizacional es un conjunto de creencias, valores, tradiciones y modos de desempeñar las tareas que cada organización adopta con el tiempo y que condiciona el pensamiento y comportamiento de sus trabajadores.

A raíz de lo planteado por diferentes autores, entre ellos Burdett, 2017, citado por Velaochaga y Rake, 2019; Peters y Waterman, 1984, citado por la Torre y Themme, 2017; Schein, 1982; Robbins 1999, citado por la Torre y Themme 2017; Van 2012, mencionan que la cultura organizacional es el resultado de un grupo de experiencias, valores, actitudes que los integrantes de una organización construyen, comparten, adquieren e internalizan distinguiéndola de otras que se encuentran al fuera de su margen estratégico y objetivos, es como la personalidad y el ADN de la organización, para que una cultura organizacional se establezca y se transmita, esta cultura nace de la filosofía de los fundadores o líderes de una organización (Heredia, 2018). La cultura organizacional no tiene un concepto bien definido y como menciona Schein (1991) es porque la cultura se analizó desde distintos espacios.

### **2.2.3. Características de la Cultura Organizacional**

Chiavenato (2017) refiere que la cultura organizacional tiene seis características principales, la primera es la regularidad de los comportamientos observados, donde existe un lenguaje, conductas y rituales en común que son aprendidos en conjunto por parte de los colaboradores que trabajan en una organización, la segunda característica son las normas que son aquellos procedimientos que realiza la organización en cuanto a la forma de comportarse y actuar, están incluidas las políticas y lineamientos que guían el trabajo, en cuanto a la tercera característica son los valores dominantes que son principios que define la organización y que espera que los colaboradores lo incorporen en su actividad



laboral, la cuarta característica es la filosofía que vienen a ser las políticas que establece la organización para actuar de manera eficaz en la atención del cliente como del colaborador, la quinta característica son las reglas que vienen a ser modelos que define la organización sobre el comportamiento que los colaboradores deben de realizar para integrarse y ser aceptados en el grupo organizativo y la sexta característica es el clima organizacional que está orientado a la ambientación del lugar de trabajo, la interacción entre los colaboradores, el trato a los colaboradores, clientes y proveedores transmitirá significado, impresión o emoción en el trabajador. Comprender las características de la cultura organizacional será importante para situar a una organización en una escala de estilo tradicional y autoritario hasta una práctica democrática y participativa.

Robbins (2009) señala que existen siete características principales en la cultura organizacional.

- ✓ Innovación y aceptación del riesgo: Promover en los miembros la creatividad y enfrentar riesgos.
- ✓ Atención al detalle: Se espera que los miembros muestren análisis y atención por los detalles.
- ✓ Orientación a los resultados: La organización se centra en los resultados en lugar de las herramientas usadas para lograrlos.
- ✓ Orientación a la gente: Las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de logros sobre las personas de la organización.
- ✓ Orientación a los equipos: Las labores están organizadas por equipos en lugar de individuos.
- ✓ Agresividad: Nivel en el que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.



- ✓ Estabilidad: Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status que en encontrarse con el desarrollo.

Estas características tienen un continuo de menos a más, la evaluación con respecto a las características brinda un panorama completo de la cultura organizacional.

#### **2.2.4. El proceso de formación de la cultura organizacional:**

Sheen (2017) explica que la formación de la cultura organizacional empieza con el nacimiento, donde los fundadores de la organización son el punto de partida de la cultura organizacional, son los que direccionaran el desempeño organizacional, también son los que incentivarán, facilitarán medios y guías para que los colaboradores interioricen la cultura organizacional que el líder va a definir y que se darán por medio de normas, políticas y patrones de comportamiento. La cultura organizacional va evolucionando constantemente, no es un proceso estático. Así también se encuentra el proceso de asimilación donde al tener la organización en marcha y los colaboradores definidos, la cultura comenzara a permear en la organización que se da a través del conjunto de acciones que realiza el líder los cuales los colaboradores irán socializando con la cultura, la socialización será importante en este proceso ya que permeara todos los aprendizajes que se darán en las interacciones a través de la observación ya sea de manera implícita o explícita e ira tomando forma en la creación de objetos visibles como el logotipo, lemas, credenciales, uniforme, himno corporativo, entre otros que serán importantes elementos para visibilizar la cultura y unificar a los miembros de la organización. El tercer proceso es la comunicación que es un proceso importante ya que a través de la comunicación se puede compartir la cultura en los colaboradores y estos a su vez lo pueden compartir entre ellos, a los clientes y proveedores donde la calidad del dialogo precisara la forma en como los colaboradores reciban la información, la mejor manera de comunicar será de manera presencial entre jefes y colaboradores y también será importante hacer conocer al



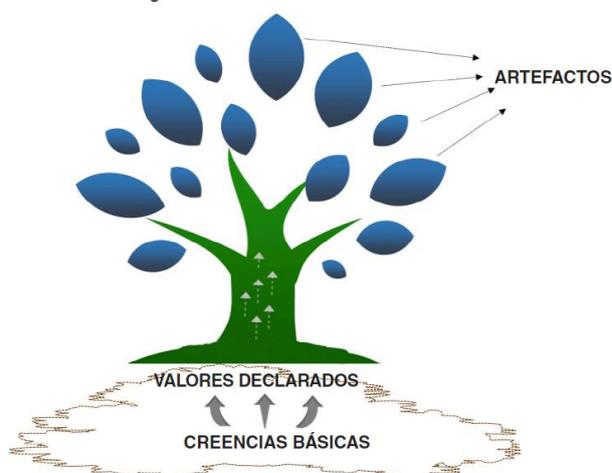
colaborador la importancia y el lugar que ocupa en la organización, así mismo el feedback que realice la organización sobre el nivel de la cultura ayudara para premiar a los colaboradores con un buen desempeño de trabajo, orientar a los colaboradores que tengan dificultades y reorientar los comportamientos de quienes obstaculicen el progreso de la organización, la comunicación también cumplirá un rol importante cuando el colaborador es escuchado, ya que esta acción lo hará sentir valorado y generara un mayor compromiso en su trabajo, y el último proceso es el rol de los lideres quienes cumplirán un rol de referencia de conducta ya que los colaboradores observan a sus lideres y aprenden sobre lo que está bien y mal, lo que es recompensado o sancionado en la organización, de igual importancia vienen a ser los lideres que guían equipos de trabajo en la organización ya que cumplirán un rol de transmisión sobre la cultura y serán las reglas implícitas que difunden con sus acciones.

### 2.2.5. Elementos presentes en la Cultura Organizacional

Schein (citado por Sheen, 2017) distingue tres niveles en la cultura.

#### Figura 1

*Niveles de la cultura según Schein.*



Fuente: Sheen (2017).



El primer nivel son los llamados artefactos, estos elementos son visibles, pero no siempre descifrados, como la infraestructura, los espacios de trabajo, los signos visuales, la manera de vestir patrones de conducta visibles o audibles, las normas escritas y otros documentos.

El segundo nivel, el intermedio, son aquellos valores que la organización persigue lo que explicaría la conducta de los miembros y el significado de los elementos externos.

El tercer nivel, el profundo, están las creencias básicas de los miembros, que permite entender la manera en que piensan y se comportan. También en este nivel los valores inconscientes que tipifican a la organización como qué es el éxito para una organización, qué es la igualdad en el trabajo, qué significa el respeto, qué importancia se le da al equilibrio entre trabajo y familia. Las creencias básicas se comparan a las raíces de un árbol que alimentan el tronco, lo hacen más o menos fuerte y forjan la aparición.

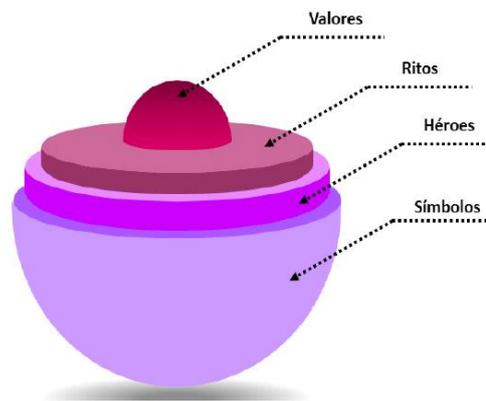
Geert Hofstede (citado por Sheen, 2017) fue un psicólogo social que menciona la metáfora de la cebolla que enseña la vinculación y la composición de cuatro elementos presentes en todo tejido cultural en cada organización, presente en la capa externa se encuentra lo superficial, considerando símbolos: gestos, palabras, gráficas, formas de vestir, elementos de estatus y variedad de componentes físicos u observables que caracterizan a los miembros de una organización, en la capa segunda se encuentran los héroes: son individuos que más allá de su posición jerárquica, son valorados como símbolos de adecuados comportamientos y valores firmes, que mediante su conducta han sido ejemplo en el actuar laboral positivos, en la tercera de las capas se identifica los ritos: son las acciones inherentes que se realizan permanentemente ya sean fuera o dentro del horario de trabajo como las celebraciones de la organización o signos que la identifican,



finalmente la cuarta capa: engloba los valores, presentes cada día en la organización, sin conciencia de los trabajadores de su presencia.

## Figura 2

*Capas de la cultura según Hofstede.*



Fuente: Sheen (2017).

Sheen (2017) identifica la articulación de los elementos culturales y la relevancia de los valores corporativos. Los elementos externos e intermedios se articulan con el nivel profundo canalizando las normas, estrategias y prácticas que una institución crea para organizar, emprender su negocio y así responder a los problemas y desafíos internos y externos. Los valores y creencias están inmersos en la práctica diaria, en las costumbres, hábitos, conductas, símbolos externos que identifican a la organización y se convierten en una piedra angular sobre la que se construyen otros pilares.

Cuando existe una coherencia entre lo que la organización profesa y hace, los miembros tienen una razón para interiorizar la cultura y replicar los comportamientos y acciones que observan.



## 2.2.6. Tipos de Cultura Organizacional

### **El modelo: El marco de valores en competencia (Competing Values Framework)**

Cameron y Quinn (1999) utilizan una metodología basada en el modelo Competing Values Framework para el diagnóstico de la Cultura Organizacional en base a cuatro clases de culturas: a) Clan, b) Jerárquica, c) Adhocracia, d) Mercado con el objetivo de diagnosticar el tipo y cambio de cultura dentro de una organización, mostrando también si tiene características al grado de flexibilidad ante los cambios de parte de los que integran la organización, o por el contrario si está orientado a la estabilidad y control.

Según Cameron y Quinn (1999) exponen las particularidades de los tipos de cultura en su modelo:

**Clan:** Donde el ambiente laboral es amistoso para trabajar, se comparte mucho entre sí, los líderes son paternales con profunda llegada interna en la institución, el compromiso de los trabajadores es alto.

**Adhocracia:** La organización es un espacio activo para trabajar, con emprendimiento y ambiente creativo, donde los líderes son renovadores y asumiendo riesgo, la organización impulsa la libertad de intelecto e iniciativa individual.

**Jerarquizada:** La organización es un lugar organizado y formalizado para trabajar, las personas tienen funciones y objetivo que cumplir a diario otorgados por la empresa, el triunfo se debe a la preparación adecuada, existen ascensos y aumentos en el salario.

**Mercado:** Es una organización situada en el producto, con el compromiso de cumplir los resultados, los líderes son exigentes y competidores con un énfasis en triunfar, siendo la reputación preocupaciones cotidianas.



**Figura 3**

*Modelo Competing Values Framework*

Orientación interna e Integración	Flexibilidad y Discreción		Orientación externa y Diferenciación
	CLAN	AD-HOC	
	JERARQUIZADA	MERCADO	
	Estabilidad y Control		

*Nota.* La figura muestra el modelo: El marco de valores en competencia (Competing Values Framework). Fuente: Cameron y Quinn (1999).

En la Figura N° 3 se observa que los principales tipos de cultura tienen alrededor patrones comunes que bordean a cada una de ellas, con respecto a la orientación interna e integración tiende a mirar hacia lo interno en su accionar cotidiano lo cual no se afecta fácilmente por cambios en el entorno. La orientación externa y diferenciación centran su atención en factores externos que inciden en la modificación y adaptación de su cultura.

Las características de estabilidad y control están inmersas en un ambiente laboral controlado y rígido. La flexibilidad y discreción se da en organizaciones que son capaces de variar su comportamiento en algún grado.

El instrumento OCAI es aplicado a distintos miembros de una organización donde los resultados permitirán conocer el estado actual de la cultura organizacional dominante y también identificar la cultura organizacional dominante que los miembros de la organización piensan de cómo debería ser para afrontar con éxito el futuro.



Con respecto a Franklin y Krieger (2011) mencionan seis tipos de cultura tradicionales.

- ✓ Paternalista: Cuida el bienestar y las relaciones interpersonales de sus miembros.
- ✓ Apática: Representado por la poca comunicación, el formalismo, las reglas y la burocracia.
- ✓ Anómica: Se centra en lo inmediato y en evitar los despidos con un escaso interés por el futuro.
- ✓ Indiferente: Los logros no se premian y se conforman con sobrevivir en el sistema de la organización.
- ✓ Exigente: Imponen sanciones cuando no se cumplen con los objetivos, la exigencia y competitividad es importante.
- ✓ Integradora: Caracterizados por los altos niveles de orientación a la gente y a los resultados, existe consistencia, trabajo en equipo, compromiso y una gran preocupación por el desempeño

### **2.2.7. Entidad Pública**

La entidad pública es todo organismo con personería jurídica, contemplados en los distintos niveles de gobierno nacional, gobiernos locales y regionales, contemplando también sus respectivos organismos públicos descentralizados, que a la fecha se encuentren creados o por crearse; también se consideran las sociedades de beneficencia públicas, sean éstas de derecho público o privado (Ministerio de economía y finanzas, sf).

La Organización del Estado Peruano, creada mediante norma expresa, aquí ejecuta Funciones públicas en el marco de sus competencias, por medio de recursos públicos administrados, a fin de garantizar la satisfacción de necesidades y anhelos sociales, sujeta



a fiscalización, control y rendición de cuentas (Presidencia del consejo de ministros, 2010).

Conjunto de individuos y bienes gestionados por la autoridad, que tengan como finalidad la prestación de servicios de educación preescolar. Debe considerarse que las instituciones educativas son autónomas pedagógicamente, así como institucional y administrativamente dentro del marco de la política y normativa nacional regional y local.

### **2.2.8. Definición de Instituciones Educativas**

Bradie (2016) considera que la institución es siempre un órgano con dependencia social, dentro de su jurisdicción. Es una institución socialmente destinada, inserta en el espacio específico de educación y administración educativa sistémica y que determina la formación y agrupación, en educadores y educandos.

## **2.3. Marco conceptual**

### **2.3.1. Cultura organizacional:**

Schein (1982) es un patrón de percepciones básicas en un conjunto determinado, descubierto o desarrollado en el continuo manejo de problemas adaptativos de orden interno y externo.

### **2.3.2. Institución Educativa:**

Bradie (2016) La Institución se considera siempre como un órgano dependiente del ámbito social en el que se desarrolla y forma parte. Es una institución social actuante en un área específica de educación y administración educativa sistémica, que condiciona la agrupación y organización de equipos.



## **2.4. Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

**Hi.** Existe diferencia en el tipo de cultura organizacional actual entre las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco, 2020.

**Ho.** No existe diferencia en el tipo de cultura organizacional actual entre las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco, 2020.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

**Hi.** Existe diferencia en el tipo de cultura organizacional preferida entre las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco, 2020.

**Ho.** No existe diferencia en el tipo de cultura organizacional preferida entre las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco, 2020.

## **2.5. Variables e indicadores**

### **2.5.1. Identificación de variables**

V1: Cultura Organizacional



## 2.5.2. Operacionalización de variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de la variable*

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Valoración
Cultura Organizacional	La cultura organizacional integra el espacio psicosocial donde se comparten valores, creencias y supuestos que llevan a cabo acciones en la gestión de organizaciones con un impacto en los individuos y un predictor importante en el desempeño organizacional. (Cameron y Quinn, 2006)	Es la interacción de los trabajadores dentro de las organizaciones, que conjuntamente se han desarrollado y adaptado con sus valores y actitudes para el desarrollo en las Instituciones educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco.	Clan	Características dominantes	1A	Asignación Porcentual
				Liderazgo Organizacional	2A	
				Administración de recursos Humanos	3A	
				Unión de la organización	4A	
				Énfasis estratégico	5A	
				Criterio de éxito	6A	
			Adhocracia:	Características dominantes	1B	
				Liderazgo Organizacional	2B	
				Administración de recursos Humanos	3B	
				Unión de la organización	4B	
				Énfasis estratégico	5B	
				Criterio de éxito	6B	
Mercado:		1C				



---

		2C
	Características dominantes	
		3C
	Liderazgo Organizacional	
		4C
	Administración de recursos Humanos	
		5C
	Unión de la organización	
		6C
	Énfasis estratégico	
Jerarquizada:		1D
	Criterio de éxito	
		2D
	Características dominantes	
		3D
	Liderazgo Organizacional	
		4D
	Administración de recursos Humanos	
		5D
	Unión de la organización	
		6D
	Énfasis estratégico	
	Criterio de éxito	

---

*Nota.* Datos tomados del Diagnóstico de la Cultura Organizacional (2004)



## Capítulo III

### Método

#### 3.1. Alcance del estudio

La investigación realizada tiene un alcance descriptivo – comparativo, siendo descriptivo pues especifica las propiedades, características de un grupo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) y es comparativo, ya que recolecta información importante en distintas muestras, referente al mismo fenómeno o aspecto estudiado, para posteriormente tipificar dicho fenómeno y en razón a la comparación de datos generales (Sánchez y Reyes, 1998).

Sánchez (2021) plantea que el alcance descriptivo brindara una información general del fenómeno como base a investigaciones que puedan profundizar más el fenómeno estudiado. También el alcance Comparativo a nivel poblacional comparara una o más variables en dos poblaciones diferentes para así contrastar la magnitud de sus diferencias.

#### 3.2. Diseño de investigación

El diseño del estudio es no experimental - transversal, ya que se implementan sin manipular variables, y buscando la captura de los datos en un tiempo único. (Hernández, et al, 2014).

Pudiendo entenderse además como un diseño Descriptivo Comparativo que recoleta información en varias muestras con respecto a un mismo fenómeno y luego se caracteriza este fenómeno en base a la comparación de los datos recogidos, pudiendo realizar esta comparación de los datos. Esta información fue comparada una a una estableciendo cuales son las características predominantes comunes y diferencias de cada uno de ellos. (Sánchez y Reyes, 1998).



Esquemáticamente:

$M_1 \quad O_1$

-----

$M_2 \quad O_2$

Las comparaciones:

$O_1 = O_2$

$O_1 \neq O_2$

Dónde:

$M_1$  = Institución Educativa Emblemática Gran Unidad Inca Garcilaso de la Vega de la provincia del Cusco

$M_2$  = Institución Educativa Alejandro Velasco Astete de la provincia del Cusco.

$O_1$  = Instrumento de Evaluación de la cultura organizacional OCAI

$O_2$  = Instrumento de Evaluación de la cultura organizacional OCAI

### 3.3. Población

La población en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega está conformada por 192 trabajadores y de la Institución Educativa Alejandro Velasco Astete está conformada por 74 miembros.



**Tabla 2**

*Distribución poblacional de los trabajadores – I.E. Inca Garcilaso de la Vega, según sexo.*

Población	<i>f</i>	Porcentaje
Mujeres	86	45%
Varones	106	55%
Total	192	100%

*Nota.* Datos tomados de la información que brindo el área administrativa del colegio Inca Garcilaso de la Vega.

**Tabla 3**

*Distribución poblacional de los trabajadores – I.E. Alejandro Velasco Astete, según sexo.*

Población	<i>f</i>	Porcentaje
Mujeres	48	64%
Varones	26	36%
Total	74	100%

*Nota.* Datos tomados de la información que brindo el área administrativa del colegio Alejandro Velasco Astete.



### 3.4. Muestra

#### Muestra para la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega

Se utilizó una muestra probabilística aleatoria, teniendo en cuenta las distintas características de la población y el estudio, se determinará la muestra teniendo en cuenta que todos los elementos tienen una idéntica probabilidad de ser seleccionados para la muestra.

Formula: En la presente formula se considera un 95% de confianza y un 5% de error.

$$N = \frac{Z^2 \times N \times P \times Q}{E^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Reemplazando:

$$N = \frac{4 \times 192 \times 50 \times 50}{25 (191) + 10,000}$$

$$N = 129$$

#### Muestra para la Institución Educativa Alejandro Velasco Astete

Se aplicó la muestra censal, la cual está conformada por la misma cantidad de la población de la Institución Educativa Alejandro Velasco Astete, la muestra censal incluye a todas las personas de la población, considerando que toda la población labora en la Institución Educativa.

Dentro de la muestra para esta investigación se tuvieron 203 participantes en total, quienes fueron evaluados dentro de las dos Instituciones Educativas señaladas anteriormente.



### 3.4.1 Tipificación de la muestra de la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega

**Tabla 4**

Distribución poblacional de la muestra – I.E. Inca Garcilaso de la Vega, según sexo.

Población	<i>F</i>	Porcentaje
Mujeres	58	45%
Varones	71	55%
Total	129	100%

*Nota.* Datos tomados de la información que brindo el área administrativa del colegio Inca Garcilaso de la Vega.

**Tabla 5**

*Distribución poblacional de los trabajadores – I.E. Inca Garcilaso de la Vega, según edad.*

Población	<i>F</i>	Porcentaje
Menos de 40 años	24	18.6%
De 41 a 50 años	48	37.2%
Más de 50 años	57	44.2%
Total	129	100%

*Nota.* Datos tomados de la información que brindo el área administrativa del colegio Inca Garcilaso de la Vega.



**Tabla 6**

*Distribución poblacional de los trabajadores – I.E. Inca Garcilaso de la Vega, según cargo.*

Población	<i>F</i>	Porcentaje
Directorio	1	0.8%
Docentes	84	65.1%
Administradores	16	12.4%
Auxiliares	14	10.9%
Personal de servicio	14	10.9%
Total	129	100%

*Nota.* Datos tomados de la información que brindo el área administrativa del colegio Inca Garcilaso de la Vega.

### **3.4.2 Tipificación de la muestra de la Institución Educativa Alejandro Velasco Astete.**

**Tabla 7**

*Distribución poblacional de la muestra – I.E. Alejandro Velasco Astete, según sexo.*

Población	<i>F</i>	Porcentaje
Mujeres	48	64%
Varones	26	36%
Total	74	100%

*Nota.* Datos tomados de la información que brindo el área administrativa del colegio Alejandro Velasco Astete.



**Tabla 8**

*Distribución poblacional de los trabajadores – I. E. Alejandro Velasco Astete, según edad.*

Población	<i>F</i>	Porcentaje
Menos de 40 años	19	25.7%
De 41 a 50 años	28	37.8%
Más de 50 años	27	36.5%
Total	74	100%

*Nota.* Datos tomados de la información que brindo el área administrativa del colegio Alejandro Velasco Astete.

**Tabla 9**

*Distribución poblacional de los trabajadores – I.E. Alejandro Velasco Astete, según cargo.*

Población	<i>F</i>	Porcentaje
Directorio	1	1.4%
Docentes	62	83.8%
Administradores	4	5.4%
Auxiliares	3	4.0%
Personal de servicio	4	5.4%
Total	74	100%

*Nota.* Datos tomados de la información que brindo el área administrativa del colegio Alejandro Velasco Astete.



### 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la presente Investigación de la Cultura Organizacional en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega, se utilizó el Instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron y Quinn.

#### 3.5.1. Ficha técnica

- a. Nombre del Autor:** Kim S. Cameron & Robert Quinn
- b. Año de publicación:** 1999
- c. Número de ítems:** 24 ítems
- d. Forma de Administración:** Individual y Grupal
- e. Tiempo aproximado de aplicación:** 30 minutos
- f. Ámbito de evaluación:** Personas que se encuentran laborando en una organización.
- g. Práctica:** incluye dimensiones culturales relevantes.

El instrumento tiene como finalidad diagnosticar la cultura organizacional predominante en base a cuatro clases de culturas: Clan, Jerárquica, Adhocrática y Mercado y así facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular.

El mencionado instrumento consta de seis indicadores y cada indicador esta subdividido en cuatro ítems, donde al indicador de características dominantes se asignan los ítems 1A, 1B, 1C y 1D, para el indicador liderazgo organizacional se asignan los ítems 2A, 2B, 2C y 2D, para el indicador de administración del recurso humano se asignan los ítems 3A, 3B, 3C Y 3D, para la unión de la organización se asignan los ítems 4A, 4B, 4C y 4D, para el indicador de énfasis estratégicos se asignan los ítems 5A, 5B, 5C y 5D, Y para el indicador criterio de éxito se asignan los ítems 6A, 6B, 6C y 6D. El ítem A mide el grado de orientación a la cultura clan, el ítem B mide el grado de orientación a la cultura



adhocracia, el ítem C mide el grado de orientación a la cultura de mercado y el ítem D mide la orientación a la cultura jerarquizada.

### **3.6. Validez y confiabilidad de Instrumentos**

Con el fin de validar el instrumento y realizar captura de datos en la población, se desarrolló la validez de contenido dada por el juicio de 4 expertos, inicialmente se recopiló y analizó la opinión de los expertos, a continuación se establecieron los problemas y preguntas de investigación, después se procedió a reorganizar el instrumento con enunciados específicos relacionados con el problema de investigación, posteriormente se envió el instrumento a los expertos para que se recopiló y analice las respuestas y finalmente fueron quienes consideraron al instrumento como adecuado para su utilización en la población del estudio.

De acuerdo a Cameron y Quinn (1999) (como se citó en Ponce de León, 2020) señalan que se realizó una evaluación en la Universidad de Concepción a 110 colaboradores donde obtuvieron como resultado de confiabilidad, mediante el alfa de Cronbach el 0.95. También Quinn y Spreitzer (1991) (como se citó en Cameron y Quinn, 2006) realizaron la confiabilidad del OCAI con una población de 796 directivos de ochenta y seis empresas públicas, donde obtuvieron la confiabilidad mediante el alfa de Cronbach para cada uno de los tipos de cultura, obteniendo .74 para cultura clan, .79 para cultura adhocrática, .73 para cultura de jerarquía y .71 para la cultura de mercado. Así mismo Yeung et al. (1991) (como se citó en Cameron y Quinn, 2006) proporcionaron evidencia de la confiabilidad en su estudio de 10 300 ejecutivos en 1 064 empresas que estaban incluidas en la lista de compañías Fortune, los resultados que mostraron fueron; .79 para la cultura Clan, .80 para la cultura adhocrática, .76 para la cultura de jerarquía y .77 para la cultura de mercado. Además, Cameron y Quinn (2006) señalan que existe evidencia suficiente respecto a la



confiabilidad de la OCAI. Por otro lado, Cerpa (2018) en su investigación realizada en Perú analiza las propiedades psicométricas del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) evidenciando la confiabilidad por encima de .88 en el alfa de cronbach y alfa ordinal, también indica que el análisis psicométrico cumple con los estándares para realizar la evaluación en el ámbito psicológico y educativo.

### Tabla 10

*Juicio de expertos.*

JUICIO DE EXPERTOS	COLEGIATURA
Rozas, V. (2019)	16533
Reyes, J. R. (2019)	20281
Aparicio, D. (2019)	13805
Macedo, Z. (2019)	36273

### 3.7. Plan de análisis de datos

El plan de análisis de datos se realizó después de recoger la información en la población de estudio, la cual se vació en un archivo de hojas de cálculo de Microsoft Excel 2019, posteriormente los datos fueron ingresados para su análisis en un archivo del Paquete Estadístico para Ciencias Sociales – IBM SPSS Statistics. Para la parte descriptiva se trabajó con frecuencias y porcentajes, además de figuras de Point y barras. Y para la parte inferencial se trabajó con el chi cuadrado de homogeneidad.



## Capítulo IV

### Resultados de la investigación

En el capítulo cuarto se presentan los resultados que dan respuesta a los objetivos de investigación, se atiende en primer lugar, los objetivos específicos referidos a la identificación y descripción de la cultura actual y preferida de las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega, para posteriormente realizar el análisis de la cultura organizacional actual según sexo y edad, también se determina la diferencia entre la cultura preferida en ambas instituciones educativas para finalmente dar respuesta al objetivo general con la determinación de diferencia entre la cultura actual en ambas instituciones educativas.

#### 4.1. Resultado respecto a los objetivos específicos

Dentro de la investigación el primer objetivo específico busca describir y analizar la cultura organizacional actual en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega, 2020, para dicho fin y conforme se establecen las condiciones diagnósticas del instrumento encontramos cuatro tipos de cultura organizacional, presentándose la distribución de frecuencias y porcentajes de evaluados en cada una de ellas, iniciando por la Instituciones Educativas Alejandro Velasco y continuando con la Institución Educativas Inca Garcilaso de la Vega.

La tabla 11 muestra una mayor cantidad de trabajadores de las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete en el tipo de cultura organizacional actual jerárquica, con 36.5% de evaluados, seguido de la cultura organizacional mercado, con 32.4%, el tipo de cultura clan, con 18.9% y por último la cultura adhocrática, con 12.2%.



**Tabla 11**

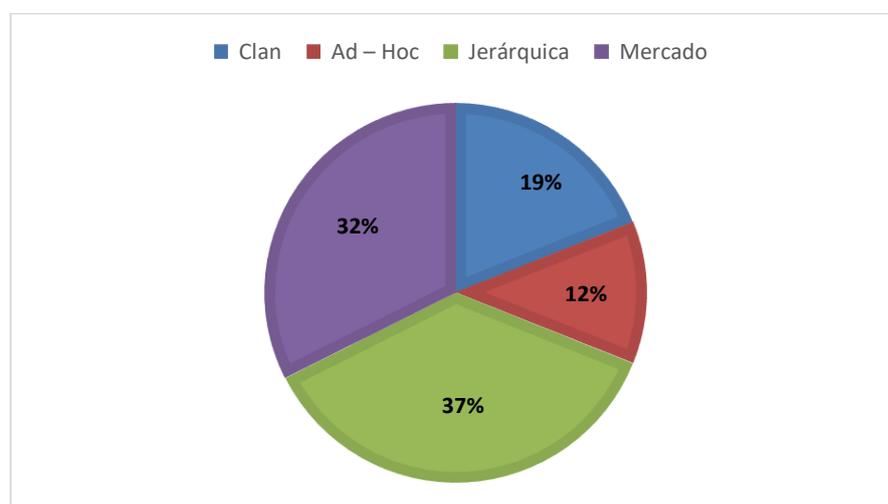
*Cultura organizacional actual en la Institución Educativa Alejandro Velasco Astete.*

Tipo	f	%
Clan	14	18.9
Adhocrática	9	12.2
Jerárquica	27	36.5
Mercado	24	32.4
Total	74	100.0

La figura 4 muestra resultados porcentuales de los trabajadores evaluados de la Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete, al encontrarse mayormente ubicados en tipo de cultura organizacional actual jerárquica nos muestran una estructura claramente establecida en la Institución educativa, con procedimientos que determina el desempeño de los trabajadores, donde los líderes juegan un papel importante en la organización y coordinación de actividades.

**Figura 4**

*Cultura organizacional actual en la Institución Educativas Alejandro Velasco Astete*





La tabla 12 muestra una mayor cantidad de trabajadores de la Instituciones Educativas Inca Garcilaso de la Vega en el tipo de cultura organizacional actual jerárquica, con 35.7% de evaluados, seguido de la cultura organizacional adhocrática, con 30.2%, el tipo de cultura mercado, con 24.0% y por último la cultura clan, con 10.1%.

**Tabla 12**

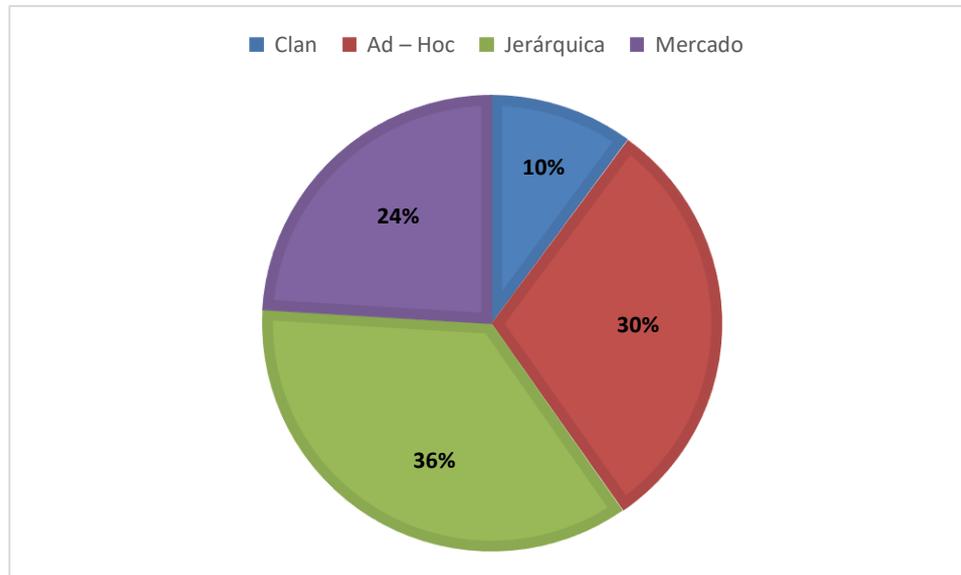
*Cultura organizacional actual en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega*

<b>Tipo</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>
Clan	13	10.1
Adhocrática	39	30.2
Jerárquica	46	35.7
Mercado	31	24.0
Total	129	100.0

La figura 5 presenta los resultados porcentuales de los trabajadores evaluados de la Instituciones Educativas Inca Garcilaso de la Vega, al encontrarse mayormente ubicados en tipo de cultura organizacional actual jerárquica nos muestran una estructura determinada con claridad para la población evaluada, con procedimientos formales a ejecutar, donde los líderes cumplen acciones importante en la organización y coordinación de actividades, definiéndose el éxito en función de acciones de entrega fidedigna, adecuada planificación y control de costos.

**Figura 5**

*Cultura organizacional actual en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega*



El segundo objetivo específico busca describir y analizar la cultura organización preferida en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega, 2020, para dicho fin y conforme se establecen las condiciones diagnosticas del instrumento encontramos cuatro tipos de cultura organizacional, presentándose la distribución de frecuencias y porcentajes de evaluados en cada una de ellas, iniciando por la Instituciones Educativas Alejandro Velasco y continuando con la Institución Educativas Inca Garcilaso de la Vega.

La tabla 13 muestra una mayor cantidad de trabajadores de la Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete en el tipo de cultura organizacional preferida clan, con 89.2% de evaluados, seguido de la cultura organizacional de mercado, con 9.5%, y por último la cultura jerárquica, con 1.4%, no existiendo evaluados en el tipo de cultura adhocrático.



**Tabla 13**

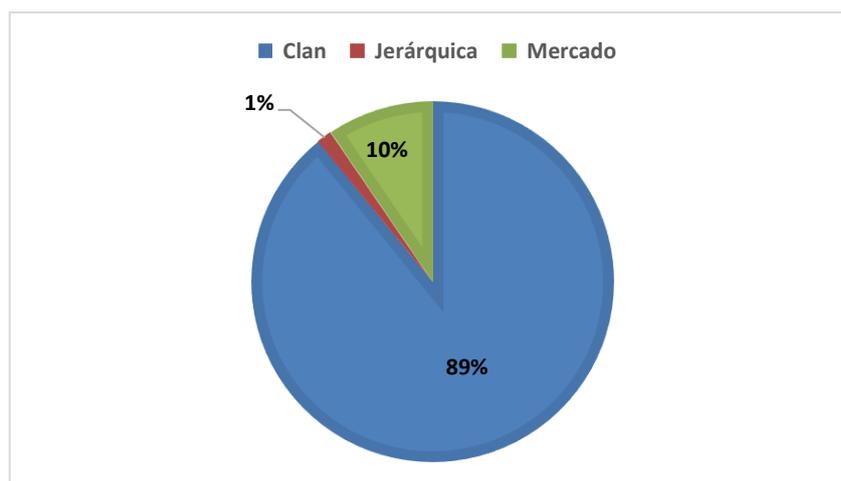
*Cultura organizacional preferida en la Institución Educativa Alejandro Velasco Astete*

Tipo	f	%
Clan	66	89.2
Jerárquica	1	1.4
Mercado	7	9.5
Total	74	100.0

La figura 6 nos permite identificar una mayor agrupación de trabajadores evaluados de la Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete en tipo de cultura organizacional preferida clan que evidencia la preferencia por un lugar amistoso para el trabajo, con esencia de familia y colaboración, pudiendo los trabajadores buscar beneficios a largo plazo. La organización considera a las personas y valora el trabajo en equipo y consenso.

**Figura 6**

*Cultura organizacional preferida en la Institución Educativas Alejandro Velasco Astete*





La tabla 14 muestra una mayor cantidad de trabajadores de la Instituciones Educativas Inca Garcilaso de la Vega en el tipo de cultura organizacional preferida clan, con 96.9% de evaluados, seguido de la cultura organizacional jerárquica, con 3.1%, no encontrándose evaluados en los tipos adhocrático y mercado.

**Tabla 14**

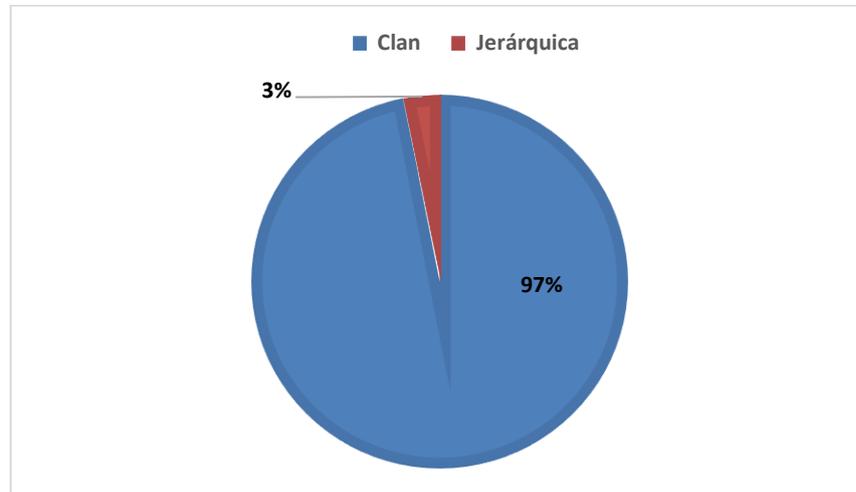
*Cultura organizacional preferida en las Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega*

<b>Tipo</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>
Clan	125	96.9
Jerárquica	4	3.1
Total	129	100.0

La figura 7 demuestra los resultados porcentuales de los trabajadores evaluados de la Instituciones Educativas Inca Garcilaso de la Vega, al encontrarse mayormente ubicados en tipo de cultura organizacional preferida clan nos muestran la preferencia de los evaluados por una organización que permita la vinculación, participación y consenso, donde del trabajo sostenido con los recursos humanos permita el logro de la cohesión y consolidación moral.

### Figura 7

*Cultura organizacional preferida en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega*



El tercer objetivo específico busca describir y analizar la cultura organización actual en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega, 2020, según sexo, presentándose en primera instancia los resultados de la Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete, para posteriormente atenderse los de la Instituciones Educativas Inca Garcilaso de la Vega.

La tabla 15 muestra, dentro del género masculino, una mayor cantidad de trabajadores de la Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete en el tipo de cultura organizacional actual jerárquica, con 42.3% de evaluados, seguido de la cultura organizacional mercado, con 34.6%, el tipo de cultura clan, con 15.4% y por último la cultura adhocrática, con 7.7%. Mientras el género femenino muestra una mayor agrupación en el tipo de cultura organizacional actual jerárquica, con 33.3% de evaluados, seguido de la cultura organizacional mercado, con 31.3%, el tipo de cultura clan, con 20.8% y por último la cultura adhocrática, con 14.6%. Los mencionados resultados evidencian una distribución de evaluados paralela entre ambos géneros, al evaluarse la



cultura organizacional, validando una cultura que responde a la planificación y procesos determinados, sin participación de los trabajadores en estos aspectos.

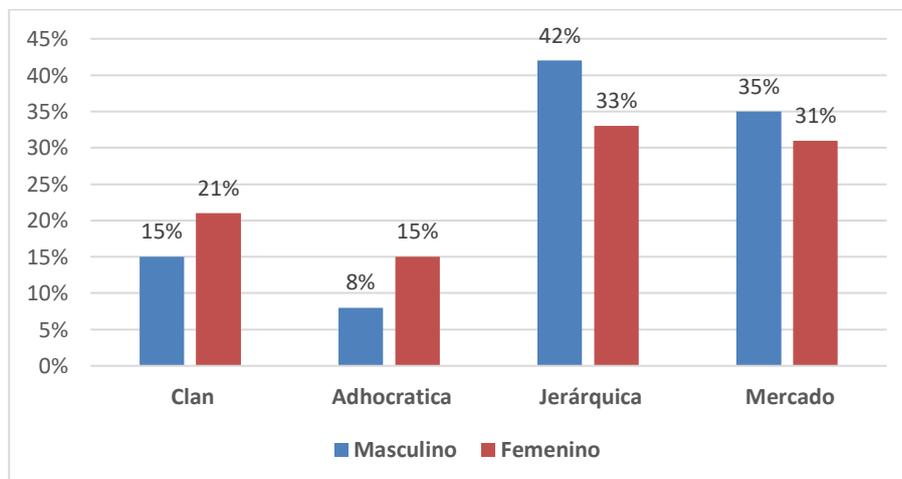
**Tabla 15**

*Cultura organizacional actual en la Institución Educativas Alejandro Velasco Astete, según sexo*

Tipo	Masculino		Femenino	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Clan	4	15.4	10	20.8
Adhocrática	2	7.7	7	14.6
Jerárquica	11	42.3	16	33.3
Mercado	9	34.6	15	31.3
Total	26	100.0	48	100.0

**Figura 8**

*Cultura organizacional actual en las Institución Educativas Alejandro Velasco Astete, según sexo*





La tabla 16 muestra, dentro del género masculino, una mayor cantidad de trabajadores de la Instituciones Educativas Inca Garcilaso de la Vega en el tipo de cultura organizacional actual jerárquica, con 38.0% de evaluados, seguida de los tipos mercado y adhocrática de cultura organizacional, con 26.8% en ambos casos, encontrándose por último el tipo clan, con 8.5% de evaluados. Mientras el género femenino muestra una mayor agrupación en el tipo de cultura organizacional actual adhocrática, con 34.5% de evaluados, seguido de la cultura organizacional jerárquica, con 32.8%, el tipo de cultura mercado, con 20.7% y por último la cultura clan, con 12.1%. Los mencionados resultados muestran que los trabajadores de género masculino identifican su organización como estructurada y formalizada, donde los trabajos no tiene mucha influencia en los procesos, mientras las mujeres identifican una organización más dinámica y creativa, donde se pueden ejecutar procesos distintos a los convencionales, lo cual da mayor participación a los colaboradores.

**Tabla 16**

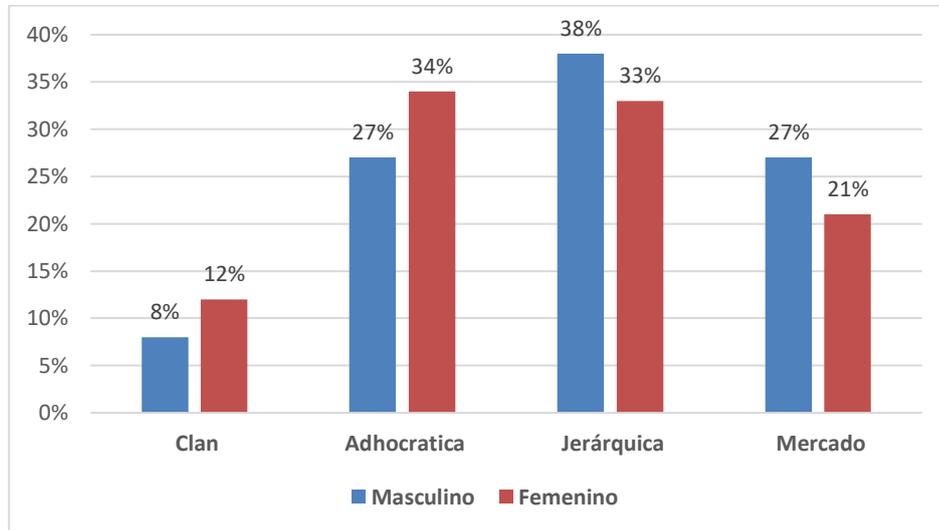
*Cultura organizacional actual en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, según sexo*

Tipo	Masculino		Femenino	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Clan	6	8.5	7	12.1
Adhocrática	19	26.8	20	34.5
Jerárquica	27	38.0	19	32.8
Mercado	19	26.8	12	20.7
Total	71	100.0	58	100.0



**Figura 9**

*Cultura organizacional actual en la Institución Educativas Inca Garcilaso de la Vega, según sexo*



El cuarto objetivo específico busca describir y analizar la cultura organización actual en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega, 2020, según edad, presentándose en primera instancia los resultados de la Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete, para posteriormente atenderse los de la Instituciones Educativas Inca Garcilaso de la Vega.

La tabla 17 muestra, dentro del grupo de menos de 40 años, una mayor cantidad de trabajadores de la Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete en el tipo de cultura organizacional actual mercado, con 47.4% de evaluados, seguido de la cultura organizacional jerárquica, con 36.8%, el tipo de cultura clan, con 15.8% y por último la cultura adhocrática no presenta ningún evaluado. Por otro lado, el grupo de 41 a 50 años muestra una mayor agrupación en los tipos de cultura organizacional actual clan y mercado, con 28.6% de evaluados en ambos casos, seguidos de los tipos de cultura adhocrática y jerárquica, con 21.4% de evaluados en ambos casos. Mientras el grupo de



más de 50 años muestra una mayor agrupación en el tipo de cultura organizacional actual jerárquica, con 51.9% de evaluados, seguido de la cultura organizacional mercado, con 25.9% y por último los tipos clan y adhocrática, con 11.1% en ambos casos. Los resultados muestran una mayor inclinación de los trabajadores más jóvenes a identificar características vinculadas a los resultados y logros, mientras aquellos de 41 a 50 años además de validar la importancia de los resultados encuentran también un lugar amistoso para trabajar y para compartir, finalmente los trabajadores del grupo etario mayor encuentran un lugar de trabajo bien estructurado y de labores establecidas claramente.

**Tabla 17**

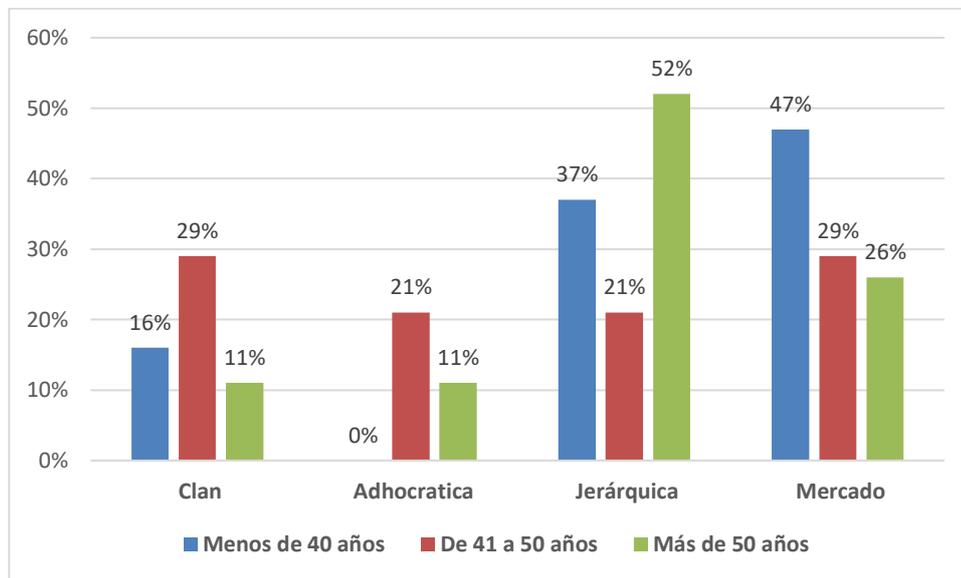
*Cultura organizacional actual en las Institución Educativa Alejandro Velasco Astete, según edad*

Tipo	Menos de 40 años		De 41 a 50 años		Más de 50 años	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Clan	3	15.8	8	28.6	3	11.1
Adhocrática	0	0.0	6	21.4	3	11.1
Jerárquica	7	36.8	6	21.4	14	51.9
Mercado	9	47.4	8	28.6	7	25.9
Total	19	100.0	28	100.0	27	100.0



**Figura 10**

*Cultura organizacional actual en la Institución Educativas Alejandro Velasco Astete, según edad*



La tabla 18 muestra, dentro del grupo de menos de 40 años, una mayor cantidad de trabajadores de la Instituciones Educativas Inca Garcilaso de la Vega en el tipo de cultura organizacional actual adhocrática, con 37.5% de evaluados, seguido de la cultura organizacional jerárquica, con 33.3%, el tipo de cultura mercado, con 16.7% y por último la cultura clan, con 12.5% de evaluados. Por otro lado, el grupo de 41 a 50 años muestra una mayor agrupación en el tipo de cultura organizacional actual adhocrática, con 37.5% de evaluados, seguidos del tipo de cultura jerárquica, con 33.3%, el tipo de cultura mercado, con 22.9%, encontrándose por último el tipo clan, con 6.3% de evaluados. Mientras el grupo de más de 50 años muestra una mayor agrupación en el tipo de cultura organizacional actual jerárquica, con 38.6% de evaluados, seguido de la cultura organizacional mercado, con 28.1%, el tipo adhocrático, con 21.1% y por último el tipo clan, con 12.3% de evaluados. Los resultados muestran una mayor inclinación de los



trabajadores menores de 50 años a reconocer en su institución una dinámica activa y creativa de trabajo, mientras aquellos del grupo etario mayor identifican procedimiento bien determinados y establecidos con escasa acción de los trabajadores en la planificación y diseño de procesos.

**Tabla 18**

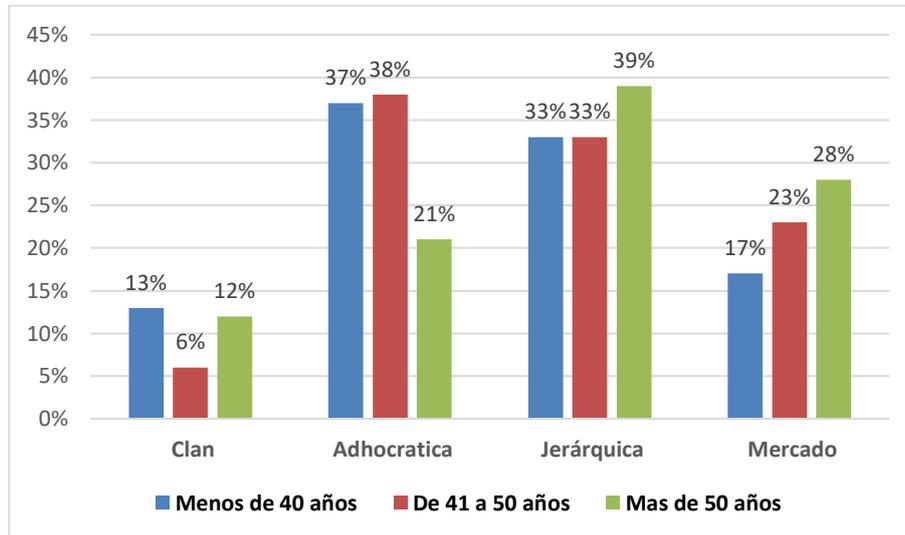
*Cultura organizacional actual en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, según edad*

Tipo	Menos de 40 años		De 41 a 50 años		Mas de 50 años	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Clan	3	12.5	3	6.3	7	12.3
Adhocrática	9	37.5	18	37.5	12	21.1
Jerárquica	8	33.3	16	33.3	22	38.6
Mercado	4	16.7	11	22.9	16	28.1
Total	24	100.0	48	100.0	57	100.0



**Figura 11**

*Cultura organizacional actual en la Institución Educativas Inca Garcilaso de la Vega, según edad*



El quinto objetivo específico busca determinar la diferencia en el tipo de cultura organizacional preferida entre las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco, 2020., conforme se establecen las condiciones diagnosticas del instrumento encontramos cuatro tipos de cultura organizacional, presentándose la tabla de contingencias que permite identifica las celdas de agrupación y recuentos así como el procedimiento estadístico para conocer la diferencia o igualdad en la población, respecto a la variable de estudio.

La tabla 19 muestra los resultados necesarios para establecer la diferencia en el tipo de cultura organizacional preferida entre las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco, utilizándose la prueba de Chi cuadrado de homogeneidad, teniendo en consideración la condición nominal de los datos analizados. Se asume además una significación de 0,05, generalmente empleado estudios de psicología, se pudo identificar la diferencia estadísticamente significativa, para los



grupos evaluados, encontrándose un coeficiente de 13.084 y un p valor = 0.001, siendo este último inferior al nivel de significación utilizado. Por lo mencionado se rechaza la hipótesis nula de igualdad y se acepta la hipótesis alterna de diferencia de grupos, siendo los tipos de cultura preferida diferentes en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco.

**Tabla 19**

*Diferencia en el tipo de cultura organizacional preferida*

Institución educativa		Tipo de cultura organizacional preferida			Total
		Clan	Jerárquica	Mercado	
Alejandro Velasco Astete	Recuento	66	1	7	74
	% dentro de Cultura	34,6	20,0	100,0	36,5
Inca Garcilaso de la Vega	Recuento	125	4	0	129
	% dentro de Cultura	65,4	80,0	0,0	63,5
Total	Recuento	191	5	7	203
	% dentro de Cultura	100,0	100,0	100,0	100,0

Chi-cuadrado de homogeneidad = 13,084 p = 0.001

#### 4.2. Resultado respecto al objetivo general

Para responder al objetivo general de investigación correspondiente a determinar la diferencia en el tipo de cultura organizacional actual entre las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco, 2020, se utiliza la tabla de contingencias 20. Considerando un nivel de significación de 0,05, generalmente empleado en estudios de psicología, se pudo identificar la falta de diferencia estadísticamente significativa, para los grupos evaluados, encontrándose un coeficiente de 10.492 y un p valor = 0.015, siendo este último inferior al nivel de significación



utilizado. Por lo mencionado se rechaza la hipótesis nula de igualdad y se acepta la hipótesis alterna de diferencia de grupos, siendo los tipos de cultura actual diferentes en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco.

**Tabla 20**

*Diferencia en el tipo de cultura organizacional actual*

Institución educativa		Tipo de cultura organizacional actual				Total
		Clan	Adhocrática	Jerárquica	Mercado	
Alejandro Velasco Astete	Recuento	14	9	27	24	74
	% dentro de nivel Cultura	51,9	18,8	37,0	43,6	36,5
Inca Garcilaso de la Vega	Recuento	13	39	46	31	129
	% dentro de nivel Cultura	48,1	81,3	63,0	56,4	63,5
Total	Recuento	27	48	73	55	203
	% dentro de nivel Cultura	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Chi-cuadrado de homogeneidad = 10,492  $p = 0.015$



## Capítulo V

### Discusión

#### 5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Teniendo en cuenta los resultados y los objetivos específicos se detalla lo siguiente, como primer hallazgo se encontró que la cultura organizacional actual en la Institución Educativa Alejandro Velasco Astete y en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega están orientadas a una cultura jerárquica donde la organización es considerado como un lugar estructurado y formalizado para trabajar, lo primordial es el funcionamiento eficaz de la organización, respecto al segundo hallazgo referente a la cultura preferida, se halló que en la Institución Educativa Alejandro Velasco Astete y en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega prefieren una cultura organizacional Clan donde la organización es un lugar donde comparten mucho entre sí, los líderes son considerados como mentores, el compromiso de sus miembros es alto y se premia el trabajo en equipo, participación y consenso. En cuanto al tercer hallazgo de la cultura organizacional actual referente al sexo, se obtuvo que en la Institución Educativa Alejandro Velasco Astete con mayor cantidad masculina y femenina esta agrupada en la cultura organizacional actual jerarquizada donde la organización requiere estabilidad, control en su productividad y donde la recompensa del personal sea principalmente por los ascensos y remuneraciones. Y con respecto a la cultura organizacional actual según sexo en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega la población masculina considera su organización como jerárquica donde identifican a su institución como estructurada y formalizada, donde los trabajadores no tienen mucha influencia en los procesos y en lo referente a la población femenina se identifican con la cultura adhocrática donde es más dinámico y creativo, donde se pueden ejecutar procesos distintos a los convencionales, lo cual da mayor



participación a los trabajadores. En lo referente al cuarto hallazgo del tipo de cultura organizacional actual según edad en la Institución Educativa Alejandro Velasco Astete se obtuvo que en el grupo de menores de 40 años se encuentran en una cultura organizacional actual de mercado donde prima el trabajo realizado, así como la permanencia en el empleo, en el grupo de 41 a 50 años la mayoría se encuentra en la cultura organizacional actual Clan y Mercado, donde Clan es una cultura organizacional caracterizada por la gran cohesión entre sus miembros y la cultura organizacional de Mercado está caracterizada por realizar el trabajo bien hecho, los líderes son exigentes y competidores. Y el grupo de 50 años a más la mayoría se encuentra en la cultura organizacional actual jerárquica donde la organización está orientada al control, el líder cumple un rol de organizador y donde las recompensas al trabajador están orientadas por los ascensos y aumento en las remuneraciones. Con respecto a la cultura organizacional actual en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega según edad se obtuvo que en el grupo de menores de 40 años y en el grupo de 41 a 50 años se encuentran en una cultura adhocrática donde la organización es dinámica y creativa, los líderes son considerados innovadores y donde se estimula la iniciativa individual y en el grupo de más de 50 años la mayoría se encuentra en una cultura jerárquica donde la cultura es organizada bajo reglas y políticas donde la planificación es adecuada y a costo bajo. El quinto hallazgo es determinar la diferencia en el tipo de cultura organizacional preferida entre la Institución Educativa Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega teniendo como resultado que no existe diferencia estadísticamente significativa para los grupos evaluados teniendo como resultados en las dos instituciones la cultura clan y finalmente, en el objetivo general, los resultados muestran que la diferencia en el tipo de cultura organizacional actual entre las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega se obtuvo que no existe diferencia estadísticamente significativa.



## **5.2. Limitaciones del estudio**

Durante el desarrollo de la investigación se presentó diferentes limitaciones las cuales se encontraron en la recolección de datos, uno de ellos fue la población porque al ser docentes de las instituciones educativas, se encontraban en diferentes actividades y horarios, la aplicación del instrumento fue complicado, por cual se tuvo que averiguar las fechas en las que tenían reuniones para programar horarios y en algunos casos se tuvo que buscar a los docentes fuera de los horarios programados para evaluación, con el fin de adaptarse a las características propias de la población, situación que amplió los tiempos en la recolección de datos.

En la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega, algunos docentes no colaboraron con el proceso de investigación, para lo cual se tuvo que realizar el sorteo de suplentes y aumento en el tiempo de levantamiento de datos.

También los resultados no se pueden generalizar a otras Instituciones Educativas del País.

## **5.3. Comparación crítica con la literatura existente**

La presente investigación tuvo como objetivo general: Determinar la diferencia en el tipo de cultura organizacional actual entre las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco, 2020, obteniendo como resultados el tipo de cultura jerárquica en las dos Instituciones Educativas y el primer objetivo específico de la investigación es describir y analizar la cultura organizacional actual en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega, 2020. Obteniendo como resultado que la cultura actual en las dos instituciones educativas está orientada a una cultura Jerárquica, no encontrándose una diferencia significativa, los resultados nos llevan a señalar que en la estructura de las dos instituciones educativas, la organización es rígida, formal y tradicional, busca estabilidad



y control , mientras que el líder es el que gobierna, genera coordinación y organización en el logro de objetivos, y en cuanto al recurso humano busca instaurar recompensas propias del ascenso y remuneración, los mencionados resultados coinciden con los estudios de de Kazem et al. (2019), Ibarra (2019), Saavedra (2022), Saavedra (2021) y Zuñiga (2016) respecto a la cultura actual con predominancia a una cultura jerárquica, como indica el filósofo Innerarity (2022), las sociedades tradicionales se resisten irracionalmente al conocimiento, la ciencia y los avances tecnológicos, esto siendo identificado en sociedades tradicionales, también existe coincidencia con Giddens (como se citó en Chávarro, 2018) quien indica que una de las características de las sociedades tradicionales es la resistencia al cambio y según refiere Cazorla (como se citó en Gestión, 2022) la resistencia se da cuando no se comprende la magnitud de la transformación, donde la incertidumbre y el miedo generan rechazo para dar al paso al cambio organizacional.

En referencia al segundo objetivo específico, describir y analizar la cultura organizacional preferida en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega, 2020 y que tiene relación con el quinto objetivo específico es Determinar la diferencia en el tipo de cultura organizacional preferida entre las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco, 2020, se pudo encontrar que en las dos Instituciones Educativas tienen orientación a la cultura organizacional de tipo Clan, siendo una cultura donde el trabajo es en equipo y amigable, existe participación por parte de los trabajadores en las distintas actividades de la organización, los líderes son vistos como mentores y figuras paternas, el desarrollo a largo plazo del recurso humanos es importante y la organización está centrada en atender las necesidades de los clientes y cuidar de las personas, los mencionados resultados coinciden con las investigaciones presentadas por Chennaturry



et al. (2022), Rodriguez (2020), Ibarra (2019), Saavedra (2022), Carbajal (2021), Saavedra (2021) y Ponce de León (2018) donde sus estudios tienen una predominancia de cultura preferida tipo clan. Según refiere Chennaturry et al. (2022) la identificación sobre la cultura actual y preferida es importante para que puedan impulsar los cambios organizacionales. También hace referencia a los requisitos de la cultura organizacional para la educación en constante avance, donde se tiene una base en la participación continua de los docentes y que por ello es necesario una cultura general de clan y un liderazgo que trabaje hacia el empoderamiento y la delegación. Los propios autores prescriben que la cultura de clan es adecuada para el sector educativo (OCAI online, sin fecha). Thomson (sf) señala que está quedando en el pasado la era del Taylorismo que fue un método de organización a principios del siglo XX creado por Frederick Winslow Taylor, este método está centrado en la división del trabajo, la producción en cadena y la eliminación de la autonomía temporal del trabajador. Actualmente muchas organizaciones aún continúan manteniendo culturas organizativas tradicionales y muchas se resisten al cambio y cada vez más estas organizaciones son vistas como poco productivas, no satisfacen al empleado y no es eficaz para la organización. Great Place To Work (2022) señala que algunas organizaciones llegaron a comprender que mejorar el bienestar laboral de los trabajadores es importante para lograr el compromiso y mejorar los resultados. Por ello el punto de partida será saber cómo está la organización, realizando encuestas o diagnósticos situacionales y realizar acciones necesarias para mejorar. Es primordial que las organizaciones evalúen la percepción que tienen los trabajadores porque sus aportes determinan el rumbo que toma la cultura organizacional.

Los resultados del tercer objetivo específico orientado a Describir y analizar la cultura organizacional actual en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega, 2020 , según sexo, nos muestra que en la Institución Educativa



Alejandro Velasco Astete según sexo, la mayoría del género masculino y femenino está orientado a la cultura actual jerárquica, en cuanto al colegio Inca Garcilaso de la Vega según sexo, la mayoría del género masculino está orientado a una cultura actual jerárquica mientras que la mayoría del género femenino está orientado a una cultura actual adhocrática, a comparación de los antecedentes del estudio, la investigación de Ponce de León (2018) tuvo un objetivo específico de identificar la cultura actual predominante en docentes y administrativos según género, donde hallo que la mayor cantidad del género masculino y femenino identifica su cultura organizacional actual en el tipo mercado, siendo mercado una cultura donde el trabajo debe estar bien hecho y con resultados, los colaboradores son competitivos y se encuentran inmersos en un ámbito laboral controlado y rígido, el éxito se define por el posicionamiento y reputación, la presente investigación tuvo como población al sector público mientras que en la investigación de Poce (2018) tuvo como población el sector privado, Dan (2014) señala que la cultura organizacional es desconocida en el sector público de Rumania y que los cambios constantes de los directivos y servidores públicos debilitan su cultura organizacional para producirse un vacío de identidad cultural y afectar en el equilibrio general de la institución pública. Es importante señalar que no se encontró mucha información sobre cultura organizacional en el ámbito público o privado lo cual esto permite que se puedan realizar futuras investigaciones realizando comparaciones en estos dos sectores.

Con respecto al cuarto objetivo específico que describe y analiza la cultura organizacional actual en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega, 2020, según edad, se halló que la mayoría de las personas menores de 40 años de la Institución Educativa Alejandro Velasco Astete identifica su cultura organizacional actual en el tipo Mercado, las personas que se encuentran entre 41 a 50 años se identifican en el tipo clan y mercado, mientras que los mayores de 50 años se



identifican en una cultura organizacional de tipo Jerárquica, referente al colegio Inca Garcilaso de la Vega, los menores de 40 años califican su cultura organizacional en el tipo adhocrático, los que se encuentran entre 41 a 50 años están orientados a una cultura de tipo jerárquica. A partir de los hallazgos se podría decir que no existe una uniformidad en el tipo de cultura organizacional que identifica cada grupo de edades consideradas en el estudio. Por su parte BBVA (2021) señala que no hay exactitud ni oficialidad en los años de inicio y fin de cada una de las generaciones y que la diversidad generacional es un reto para las organizaciones. Por otro lado, Bastidas (2019) analiza cuatro generaciones, los baby boomers que oscilan desde los 58 hasta los 76 años, la generación X que lo conforman desde los 43 a los 57 años, los millennials que tienen desde los 26 hasta los 42 años y los centennials que tienen menos de 23 años, Bstias refiere que en las generaciones de baby boomers, generación X y los millennials identifican la cultura organizacional como un factor de satisfacción en el trabajo. Así mismo el psicólogo Erikson (citado por Sánchez, 2021) señala que la influencia de la cultura tiene mayor importancia en el desarrollo de la persona. En cuanto a los antecedentes del estudio, ninguno de ellos analiza la cultura organizacional con respecto a edades, por lo que sería importante realizar investigaciones futuras referentes a las diferencias generacionales y la influencia en la cultura organizacional.

Respecto a los antecedentes de la investigación que no coinciden con la investigación en el diagnóstico de cultura organizacional actual, se tienen los estudios de Ponce de León (2018) quien tuvo como resultado una cultura actual de tipo mercado. Además, los estudios de Chennaturry et al. (2022), Rodríguez (2020), Carbajal (2021), muestran que la cultura actual está orientada a un tipo de cultura clan, siendo todos los estudios un diagnóstico de cultura actual según el Instrumento OCAI. Referente al estudio y los antecedentes que se analizaron en cuanto a la cultura organizacional preferida se tienen



los estudios de Kazem et al. (2019) que tiene una cultura preferida adhocrática. Según OCAI online (sin fecha) no existe una cultura organizacional “mejor” para el diagnóstico del instrumento OCAI, sino que la cultura funciona mejor si el dominio de las actividades están alineadas con sus valores. Cameron y Quinn (2011) refieren que cuando el resultado es diferente en la cultura actual y cultura preferida, se denomina como “incongruencia cultural” donde se presenta la necesidad de cambio, donde los miembros de la organización tienen quejas de la ambigüedad, falta de integración y la hipocresía, los cuales son los principales síntomas en una incongruencia cultural. Así mismo en los antecedentes del estudio se encontraron investigaciones que tienen el mismo resultado de tipo de cultura en la cultura actual y preferida, como son los estudios de Kazem et al. (2019), Rodríguez (2020) y Carbajal y Castro (2021) muestran en sus resultados que el diagnóstico de cultura organizacional actual es de tipo “clan” y la cultura organizacional preferida es “Clan”. Cameron y Quinn (2011) mencionan que cuando la cultura actual y preferida tiene un mismo resultado, significa que existe congruencia cultural, que la cultura está alineada y que los resultados congruentes son más típicos en organizaciones de alto desempeño. Por otro lado se tuvieron antecedentes que no utilizaron el mismo instrumento de la presente investigación, como son los estudios de Benavente (2020), Luna (2019) y Gutiérrez (2018) son investigaciones que utilizaron la técnica de encuesta para sus investigaciones donde describen sus resultados, Benavente (2020) muestra en su investigación que cuando aumenta la cultura organizacional también aumentará el desempeño docente, Luna (2019) en su investigación señala que su población tiene un nivel bueno de Cultura Organizacional y Gutiérrez (2018) indica que la cultura organizacional no es adecuada ni inadecuada calificándolo como una debilidad para la organización.



Por los mencionados resultados y análisis realizado con la cultura organizacional se pudo confirmar la diferencia en el tipo de cultura actual y el tipo de cultura preferida en las dos poblaciones estudiadas lo que conlleva a mejorar e impulsar la cultura organizacional en las dos Instituciones Educativas Estudiadas.

#### **5.4. Implicancias del estudio**

Las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega a partir de estos resultados podrán proponer capacitaciones o talleres para cerrar las brechas de la cultura jerárquica y realizar un proceso de acomodación hacia la cultura Clan que permitan mejorar en la orientación de cultura deseada por los trabajadores, teniendo en cuenta que este no altere el margen estratégico y objetivos institucionales.

Brindar capacitaciones sobre la Cultura Organizacional y de esta manera desarrollar planes para evitar subculturas organizacionales, así mismo sería interesante que se puedan realizar estudios sobre la relación entre el liderazgo y la cultura organizacional en estas instituciones para mejorar aún más la cultura organizacional.

Por otra parte, implica aportar información sobre la cultura organizacional en el sector Educativo que es actualmente poco estudiado, así mismo puede contribuir a las Instituciones que velan por el sector educativo para que puedan implementar políticas con referencia a la cultura organizacional.



## CONCLUSIONES

**Primera.** - La cultura actual predominante en los trabajadores de las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega es la cultura jerárquica, donde el lugar de trabajo es estructurado, formalizado y se requiere el control de su productividad.

**Segunda.** - La cultura preferida predominante en los trabajadores de las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega es la cultura clan, donde el lugar de trabajo es unido, da importancia a la flexibilidad y a la orientación interna.

**Tercera.** - La cultura actual según sexo en la Institución Educativa Alejandro Velasco Astete, muestra que ambos sexos tienen una inclinación en el tipo de cultura jerárquica donde los procedimientos gobiernan.

Por otro lado, en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega el sexo masculino está agrupado en la cultura jerárquica y el sexo femenino en la cultura adhocrática donde se valora la creatividad y se toman riesgos para innovar.

**Cuarta.** - La cultura actual según edad, muestra que la Institución Educativa Alejandro Velasco Astete en las personas menores de 40 años están orientados a la cultura de mercado que es una cultura orientada a los resultados y competitividad, en cuanto a las personas que tienen 41 a 50 años están inclinados en una cultura de mercado y clan. Así mismo en las personas que tienen de 50 años a más, la mayoría está orientada a una cultura jerárquica.

Por otro lado, la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega muestra que los trabajadores que tienen menos de 40 años la mayoría está inclinada a una cultura adhocrática, en cuanto a los trabajadores que tienen entre 41 a 50 años está orientado a una



cultura adhocrática donde existe un ambiente creativo. Y en cuanto a los trabajadores que tiene más de 50 años la mayoría esta agrupada en la cultura jerárquica.

**Quinta.** - La diferencia en el tipo de cultura organizacional preferida entre las dos instituciones se identificó que ambas predominan en la cultura organizacional clan, identificando que las dos Instituciones Educativas tienen orientaciones culturales iguales.

**Sexta.** - La diferencia en el tipo de cultura organizacional actual entre las dos instituciones se identificó que ambas predominan en la cultura organizacional jerárquica, identificando que las dos Instituciones Educativas tienen orientaciones culturales iguales.



## RECOMENDACIONES

**Primera.** - Analizar e instaurar estrategias organizacionales en base a la percepción de cultura organizacional actual jerárquica.

**Segunda.** - Considerar la percepción de cultura organizacional preferida de los trabajadores para que puedan desarrollar estrategias que los ayuden a impulsar la cultura organizacional deseada, considerándose el deseo de los trabajadores por una cultura de clan que involucra mayores niveles de cohesión.

**Tercera.** - Alinear las percepciones de cultura organizacional actual según sexo de los trabajadores a una cultura organizacional enfocada en el desarrollo de las Instituciones Educativas.

**Cuarta.** - Alinear las percepciones de cultura organizacional actual según edad de los trabajadores y disminuir el incremento de subculturas que pueden interferir en el normal desarrollo de las Instituciones Educativas.

**Quinta.** - Para el área administrativa, considerar la capacitación de sus líderes para fortalecer sus habilidades, el manejo de grupo para orientar al equipo de trabajadores en la cultura deseada.

**Sexta.** - Instaurar programas desde un enfoque de la Psicología Organizacional orientados a la cultura organizacional donde se puedan identificar las necesidades de las instituciones y los trabajadores.



## BIBLIOGRAFÍA

- Amazorrutia, J. (2018). *¿Qué tan importante es el ambiente laboral?*. Great Place to Work. <https://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones/otros/blog/que-tan-importante-es-el-ambiente-laboral>
- Banco Mundial. (s.f.). *Maestros*. <https://www.bancomundial.org/es/topic/teachers#1>
- Bardero, F. (2015). *Colegios emblemáticos, ¿Un símbolo del modelo del educativo?*. El Comercio. <https://elcomercio.pe/politica/actualidad/colegios-emblematicos-simbolo-modelo-educativo-384775-noticia/>
- Benavente, M. (2021). *Cultura organizacional y desempeño docente en el Glorioso Colegio Nacional de Ciencias, Cusco, 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/60223>
- Bradie. (2016). *Análisis de Instituciones Educativas*. <http://heydiybradie.blogspot.com/2016/10/11-concepto-de-institucion-educativa.html>
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture, Based on the Competing Values Framework*. The Jossey-Bass. [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/DiagnosingandchangingorganizationalcultureBasedonthecompetingvaluesframework%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/DiagnosingandchangingorganizationalcultureBasedonthecompetingvaluesframework%20(1).pdf)



- Cantillo, J. C. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Revista económicas CUC*, 34(1), 131- 152.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5085531>
- Carbajal, Y. y Castro, Y. (2020). *Cultura organizacional de una empresa supervisora de obras, según el modelo de valores en competencia, en Lima – Perú, en el año 2020*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte].  
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/26982>
- Cerpa, J. (2018). *Propiedades psicométricas del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) en colaboradores de Lima Metropolitana* [Tesis de pregrado, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional ULima.  
<http://doi.org/10.26439/ulima.tesis/5868>
- Charón, L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Redaly*, (5), 87-95.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181315033009>
- Chávarro, L. A. (2018). Riesgo e incertidumbre como características de la sociedad actual: ideas, percepciones y representaciones. *Scielo*, vol (97).  
[https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1659-28592018000100065#B7](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-28592018000100065#B7)
- Chennatusrry, J. C., Elangovan, N., Jorge, L. y Thomas, K. A. (2022) Cultura de Clan en el Liderazgo Organizacional y énfasis estratégico: expectativas entre los maestros de escuela en la India. *Revista de investigación y desarrollo de la administración escolar OJED*, 7(1), 50-59. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1343747.pdf>



Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mexico D.F: McGraw-Hill.

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dinamica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf)

Ciriaco, M. (2022). *La educación en los tiempos de un profesor: Perú es uno de los tres países de la región sin objetivos educativos*. El comercio.

<https://elcomercio.pe/peru/educacion-en-los-tiempos-de-un-profesor-peru-es-uno-de-los-tres-paises-de-la-region-sin-objetivos-educativos-informe-pedro-castillo-minedu-eodata-noticia/>

Colegio de Psicólogos del Perú. (2017). *Código de Ética y Deontología*.

[https://cpsp.pe/documentos/marco\\_legal/codigo\\_de\\_etica\\_y\\_deontologia.pdf](https://cpsp.pe/documentos/marco_legal/codigo_de_etica_y_deontologia.pdf)

Dan, M., R. (2014). La cultura Organizacional en las instituciones públicas y privadas.

*Ciencia Directa*. 187(2015) 565-569. file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1-s2.0-S1877042815018984-main.pdf

Decreto supremo N°017-2019. (2019). Ministerio de Educación.

<https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/393003-017-2019-minedu>

Delgado. P. (2019). *La teoría del aprendizaje social: ¿Qué es y cómo surgió?*. Instituto

para el Futuro de la Educación. [https://observatorio.tec.mx/edu-news/teoria-del-aprendizaje-](https://observatorio.tec.mx/edu-news/teoria-del-aprendizaje-social#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20del%20aprendizaje%20social%20se%20apoya%20en%20la%20idea,imitaci%C3%B3n%20del%20comportamiento%20que%20vieron.)

[social#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20del%20aprendizaje%20social%20se%20apoya%20en%20la%20idea,imitaci%C3%B3n%20del%20comportamiento%20que%20vieron.](https://observatorio.tec.mx/edu-news/teoria-del-aprendizaje-social#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20del%20aprendizaje%20social%20se%20apoya%20en%20la%20idea,imitaci%C3%B3n%20del%20comportamiento%20que%20vieron.)



División de Políticas y Sistemas de Educación Permanente del Sector de Educación de la UNESCO y el Consejo Nacional de Educación de Perú. (2017). *Revisión de las políticas públicas del sector de educación en Perú*.  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000260875?posInSet=1&queryId=02b1d86d-b917-48d8-808e-13a9e06234bd>

Gestión. (2022). *Resistencia al cambio: ¿Cómo sacar de la zona de confort a la organización?*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/resistencia-al-cambio-como-sacar-de-la-zona-de-confort-a-la-organizacion-noticia/?ref=gesr>

Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones*. España: Pearson Prentice Hall.

González, P. (2019). *¿Qué es la psicología cultural?*. La mente es maravillosa.  
<https://lamenteesmaravillosa.com/que-es-la-psicologia-cultural/>

Great Place to Work. (2022). *Bienestar laboral: el beneficio de saber cómo se sienten tus colaboradores*.  
<https://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones/articulos/articulos-peru/bienestar-laboral-el-beneficio-de-saber-como-se-sienten-tus-colaboradores>

Gutiérrez, V. (2019). *Cultura Organizacional en la municipalidad provincial de Canchis – 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Andina del Cusco]. Repositorio UAC. <https://hdl.handle.net/20.500.12557/3195>

Heredia, J. P. (2020). *Cultura Organizacional según Cameron y Quinn* [Video]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=Y9opc1RDZyM>

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico:McGRAW-HILL



Heyes, C. (2020). Cultura. *Current Biology*. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2020.08.086>

Ibarra, M. (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]. Sistema de Bibliotecas. <http://dspace.otalca.cl/handle/1950/12056>

Innerarity, D. (2022). *La sociedad del desconocimiento*. El portal de la comunicación del Instituto de la Comunicación de la UAB. <https://incom.uab.cat/portacom/es/la-sociedad-del-desconocimiento-daniel-innerarity-2022/>

Kazem, S., Karimzadeh, F., Minaeian, S., Islami, A., Rezaei, M., & Ghods, R. (2019) La cultura organizacional de la Universidad de Ciencias Médicas de Irán desde el punto de vista de los profesores. *Medical journal of the Islamic Republic of Iran*, 33(35). <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6708085/>

Ley 28044. (2003, 29 de julio). Congreso de la República. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105107/\\_28044\\_-\\_31-10-2012\\_11\\_31\\_34\\_-LEY\\_28044.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105107/_28044_-_31-10-2012_11_31_34_-LEY_28044.pdf)

Ley 29944. (2012, 25 de noviembre). Ministerio de Educación. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118463-29944>

Llanos, M.; Pacheco, M.; Romero, E.; Coello, F. y Armas, Y. (2016). *La cultura organizacional: Eje de acción de la gestión humana*. Samborondón. Universidad ECOTEC. <https://ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>



- Luna, E. (2019). *Cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credicusco, agencia Cusco - 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Andina del Cusco]. Repositorio UAC. <https://hdl.handle.net/20.500.12557/3407>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). *Definición de entidad pública*. [https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_seoglossary&view=glossary&catid=6&id=473&lang=es](https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_seoglossary&view=glossary&catid=6&id=473&lang=es)
- Ministerio de Educación. (2019). *Manual de comité de evaluación*. <http://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/11566233590Manual-del-Comit%C3%A9-de-Evaluaci%C3%B3n-2019.pdf>
- Molero, A. (2022). *Estilos de liderazgo y Cultura Organizacional en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Archivo digital. [file:///D:/UNIVERSIDAD%20UAC%20%20PSICOLOG%C3%8DA/TESIS/PROYECTO%20DE%20TESIS/15-10/Molero\\_PA-SD.pdf](file:///D:/UNIVERSIDAD%20UAC%20%20PSICOLOG%C3%8DA/TESIS/PROYECTO%20DE%20TESIS/15-10/Molero_PA-SD.pdf)
- Naciones Unidas. (2022). *Los niveles de aprendizaje alarmantemente bajos urgen a transformar la educación*. <https://news.un.org/es/story/2022/09/1514561>
- Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>
- OCAI online. (s. f.). *Sobre el instrumento de evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI)*. OCAIonline. <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>



Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2022).

*Reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación.*

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381560>

Paúl, F. (2019). *Pruebas PISA: qué dice de la educación en América Latina los malos resultados obtenidos por los países de la región.* BBC NEWS Mundo.

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50685470>

Pedraza, A., Obispo, S., Vásquez, G. y Gómez, G. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17-25.

Recuperado de <https://doi.org/10.21676/23897848.1462>

Ponce de León, L. M. (2018). *Cultura organizacional en Docentes y Administrativos de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Andina del Cusco, 2018*

[Tesis de pregrado, Universidad Andina del Cusco]. Repositorio Digital de la

Universidad Andina del Cusco.

<https://repositorio.uandina.edu.pe/handle/20.500.12557/4041>

Presidencia del consejo de ministros. (2010). *Definamos el concepto de “entidad pública”.* Blog de la secretaria de gestión pública.

<http://sgpperu.blogspot.com/2010/04/definamos-el-concepto-de-entidad.html>

Rodríguez, C. (2012). *Psicología Social.* Aliat.

[https://www.bibliotechnia.com.mx/Busqueda/resumen/18232\\_3090034](https://www.bibliotechnia.com.mx/Busqueda/resumen/18232_3090034)

Rodríguez, D. (2020). *Diagnóstico de la cultura organizacional en una Pyme del sector gastronómico de la ciudad de Cali* [Tesis de pregrado, Universidad Icesi].

Biblioteca Digital – Universidad Icesi.

[http://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/handle/10906/87427](http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/87427)



- Rodríguez, F. (2011). Cultura organizacional desde la perspectiva escolar. *Dialnet*, 6(13), 35-42. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3995872>
- RPP Noticias. (2019). *PISA 2018 Perú es uno de los siete países que mostró mejoras en aprendizajes*. RPP Noticias. <https://rpp.pe/politica/gobierno/pisa-2018-peru-es-uno-de-los-siete-paises-que-mostro-mejoras-en-aprendizajes-noticia-1232880?ref=rpp>
- Saavedra, J. (2021). *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://hdl.handle.net/20.500.12692/71149>
- Saavedra, J. (2022). *Cultura organizacional en tiempos de Covid -19 según la percepción docente en la Institución Educativa Primaria N°11516, Tumán* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo] <https://hdl.handle.net/20.500.12692/78354>
- Sánchez, F. A. (2021). *INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA: Fundamentos epistémicos, definiciones y pautas de redacción*. Editorial Universidad Andina del Cusco.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (1996). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima – Perú. Editorial Visión Universitaria.
- Schein, E. H. (1991). *Psicología de la Organización*. México D.F: Prentice-Hall. <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/libro-psicologe3ada-de-la-organizacic3b3n-edgar-h-schein.pdf>
- Sheen, B. M. R. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial. Un acercamiento a tres compañías peruanas*. Lima: Fondo Editorial



Universidad de Lima.

<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10711>

Thomson, P. (s.f.). *Nuevas formas de trabajar en la empresa del futuro*. OpenMind

BBVA. <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/nuevas-formas-de-trabajar-en-la-empresa-del-futuro/>

Van, J. (2012, 5 de diciembre). *¿Por qué la cultura organizacional es rentable?*. Finanzas

Personales. <https://www.finanzaspersonales.co/ahorro-e-inversion/articulo/por-que-cultura-organizacional-rentable/48064>

Vega, E. (2016). *¿Cuáles son los principales problemas de la educación en el Perú?* *El*

*comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/son-principales-problemas-educacion-peru-260655-noticia/>

Velaochaga, J. (2019, 19 de mayo). *La cultura organización en el Perú*. Gestión.

<https://gestion.pe/opinion/cultura-organizacional-peru-267307>

Zamora, G. (2010). Cultura organizacional y calidad de la educación. *Dialnet*, 20(1), 34-

35. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3653812>

Zúñiga, R. (2016). *Determinar la cultura organizacional en una empresa hotelera*

*familiar en Cusco, Perú* [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola].

Repositorio Institucional USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/2599>



ANEXOS

a) Matriz de consistencia

TÍTULO: Cultura Organizacional en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco, 2020					
Variable	Problema General	Objetivo General	Método	Población	Instrumento
V1: Cultura Organizacional	¿Cuál es la diferencia en el tipo de cultura organizacional actual entre las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco, 2020?	Determinar la diferencia en el tipo de cultura organizacional actual entre las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco, 2020.	<b>Alcance de investigación:</b> Descriptivo comparativo  <b>Diseño de Investigación:</b> No experimental Transversal	<b>Población:</b> La población en la Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega está conformada por 192 trabajadores de la organización y la población de la Institución Educativa Alejandro Velasco Astete está conformada por 74 miembros de la organización.	Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), desarrollado por Cameron y Quinn (1999).
	<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	Esquemáticamente: $M_1 \quad O_1$ ----- $M_2 \quad O_2$ Las comparaciones: $O_1 = O_2$ $O_1 \neq O_2$ Dónde: $M_1 =$ Institución Educativa		
	¿Cuál es el tipo de cultura organizacional actual en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco, 2020?	Describir y analizar la cultura organización actual en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega, 2020.			
	¿Cuál es el tipo de cultura organizacional preferida en las Instituciones Educativas Alejandro				



	<p>Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco, 2020?</p> <p>¿Cuál es el tipo de cultura organizacional actual en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega, 2020, según sexo?</p> <p>¿Cuál es el tipo de cultura organizacional actual en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega, 2020, según edad?</p> <p>¿Cuál es la diferencia en el tipo de cultura organizacional preferida entre las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco, 2020?</p>	<p>Describir y analizar la cultura organización preferida en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega, 2020.</p> <p>Describir y analizar la cultura organización actual en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega, 2020, según sexo.</p> <p>Describir y analizar la cultura organización actual en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega, 2020, según edad.</p> <p>Determinar la diferencia en el tipo de cultura organizacional preferida entre las Instituciones</p>	<p>Emblemática Gran Unidad Inca Garcilaso de la Vega de la provincia del Cusco</p> <p>M<sub>2</sub> = Institución Educativa Alejandro Velasco Astete de la provincia del Cusco.</p> <p>O<sub>1</sub> = Instrumento de Evaluación de la cultura organizacional OCAI</p> <p>O<sub>2</sub> = Instrumento de Evaluación de la cultura organizacional OCAI</p>	<p><b>Muestra:</b> Institución Educativa Inca Garcilaso de la Vega: 129 colaboradores.</p> <p>Institución Educativa Alejandro Velasco Astete: 74 colaboradores.</p>	
--	--	--	---	---	--



		Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco, 2020.			
--	--	---	--	--	--



**b) Matriz de instrumentos**

<b>Tipo de Cultura</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Total Ítems</b>
<b>CLAN</b>	Características Dominantes	6
	Liderazgo Organizacional	6
	Gerencia de Empleados	6
	Cohesión Organizacional	6
	Énfasis Estratégico	6
	Criterios de Éxito	6
		6
<b>ADHOCRACIA</b>	Características Dominantes	6
	Liderazgo Organizacional	6
	Gerencia de Empleados	6
	Cohesión Organizacional	6
	Énfasis Estratégico	6
	Criterios de Éxito	6
		6
<b>MERCADO</b>	Características Dominantes	6
	Liderazgo Organizacional	6
	Gerencia de Empleados	6
	Cohesión Organizacional	6
	Énfasis Estratégico	6
	Criterios de Éxito	6
		6
<b>JERARQUIZADA</b>	Características Dominantes	6
	Liderazgo Organizacional	6
	Gerencia de Empleados	6
	Cohesión Organizacional	6
	Énfasis Estratégico	6
	Criterios de Éxito	6
		6



c) Instrumento de recolección de datos

<b>1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</b>		<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDO</b>
<b>A</b>	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.		
<b>B</b>	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.		
<b>C</b>	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.		
<b>D</b>	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.		
TOTAL		100	100
<b>2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b>		<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDO</b>
<b>A</b>	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
<b>B</b>	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
<b>C</b>	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados.		
<b>D</b>	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
TOTAL		100	100
<b>3. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO</b>		<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDO</b>
<b>A</b>	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
<b>B</b>	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.		
<b>C</b>	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.		
<b>D</b>	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		
TOTAL		100	100



<b>4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>		<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDO</b>
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.		
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.		
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.		
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.		
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>5. ÉNFASIS ESTRATEGICOS</b>		<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDO</b>
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.		
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.		
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>6. CRITERIO DE EXITO</b>		<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDO</b>
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.		
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un servicio único o el más nuevo. Se debe ser líder en servicios e innovación.		
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.		
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>



#### d) Consentimiento informado

Se realizará una investigación con la finalidad de conocer la Cultura Organizacional en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega. Por tal razón solicito su participación voluntaria respondiendo al instrumento de recolección de información. Sus datos personales serán tratados de forma confidencial, y las respuestas que provea serán utilizadas solamente con fines académicos.

Yo..... (iniciales de nombre y apellido)  
después de haber leído la hoja de información que se ha entregado, haber resuelto las dudas acerca de la investigación que se realizara, haber recibido la información suficiente, comprendo y afirmo que mi participación es voluntaria. Por consiguiente, manifiesto mi conformidad en la participación de la investigación, sabiendo que la información que brindare, será confidencial y no afectará negativamente mi trabajo o vida personal.

Fecha: Cusco, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2020

Firma del participante \_\_\_\_\_



e) Validación de expertos

VALIDACIÓN DE EXPERTOS

FICHA DE OBSERVACIONES

1. DATOS GENERALES:

1.1. TITULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: Cultura Organizacional en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco.

1.2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: Instrumento para la valoración de la cultura organizacional "Organizacional Cultural Assessment Instrument, OCAI"

1.3. INVESTIGADORES:

1.3.1. Zuly Maryori Romero Apaza.

2. DATOS DEL EXPERTO:

2.1. Nombres y Apellidos:

2.2. Especialidad:

2.3. Lugar y Fecha:

3. OBSERVACIÓN EN TORNO A:

3.1. FORMA (Atender a ortografía, coherencia lingüística, redacción)

3.2. ESTRUCTURA (Coherencia en torno al instrumento. Si el indicador corresponde a los ítems y dimensiones)

3.3. CONTENIDO (ver la profundidad de los ítems)

4. OTRAS OBSERVACIONES.

5. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO

- Procede a su aplicación
- Debe corregirse



Sello y Firma del Experto

DNI N°.....

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

1. DATOS GENERALES:

1.1 TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: Cultura Organizacional en las Instituciones Educativas Alejandro Velasco Astete e Inca Garcilaso de la Vega de la ciudad del Cusco

1.2 NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: Instrumento para la valoración de la cultura organizacional “Organizacional Cultural Assessment Instrument, OCAI”

2. DATOS DEL EXPERTO:

2.1. Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

2.2. Especialidad: \_\_\_\_\_

2.3. Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

2.4. Cargo e institución donde labora: \_\_\_\_\_

COMPO-NENTE	INDICADO-RES	CRITERIOS	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
FORMA	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.			
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.			



	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable.			
CONTENIDO	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y tecnología.			
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.			
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación.			
ESTRUCTURA	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.			
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.			
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables			
	10. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.			

1. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:
  2. PROMEDIO DE VALORACIÓN:
  3. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO
    - Procede a su aplicación
    - Debe corregir
-



Sello y Firma del Experto

DNI N° .....

1	CARACTERISTICAS DOMINANTES	Validez de contenido	Validez de constructo	Si	No	Observaciones
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.					
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.					
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.					
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.					
2	LIDERAZGO ORGANIZACIONAL					
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.					



B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.					
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados.					
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.					
3	<b>ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO</b>					
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación					
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.					
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.					
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.					



<b>4</b>	<b>UNION DE LA ORGANIZACIÓN</b>					
<b>A</b>	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.					
<b>B</b>	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.					
<b>C</b>	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.					
<b>D</b>	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.					
<b>5</b>	<b>ENFASIS ESTRATEGICOS</b>					
<b>A</b>	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación					
<b>B</b>	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas					
<b>C</b>	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados					



D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes					
6	<b>CRITERIO DE ÉXITO</b>					
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas					
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un servicio único o el más nuevo. Se debe ser líder en servicios e innovación					
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.					
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.					