



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

NIVEL DE TURBULENCIA AMBIENTAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN
LA ESCUELA DE COMUNICACIONES DEL EJÉRCITO DEL PERÚ, AÑO 2021

Línea de investigación:

Desarrollo empresarial

Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración con
mención en Administración Pública

Autor:

Nuñez Garces, Alex Andrés

Asesora:

Vigo Sánchez, Gudelia Domitila

ORCID: 0000-0001-9477-993X

Jurado:

Picón Chávez, Hernán

Medina Salgado, Antonio Bartolome

Aquino Santos, Cesar Gustavo

Lima - Perú

2023



NIVEL DE TURBULENCIA AMBIENTAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA DE COMUNICACIONES DEL EJÉRCITO DEL PERÚ, AÑO 2021

ORIGINALITY REPORT

27%

SIMILARITY INDEX

27%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

11%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1 hdl.handle.net Internet Source 6%

2 repositorio.ucv.edu.pe Internet Source 4%

3 repositorio.unfv.edu.pe Internet Source 2%

4 pirhua.udep.edu.pe Internet Source 1%

5 cybertesis.unmsm.edu.pe Internet Source 1%

6 1library.co Internet Source 1%

7 sites.google.com Internet Source 1%

8 documents.mx Internet Source 1%

industrial.unmsm.edu.pe



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

NIVEL DE TURBULENCIA AMBIENTAL Y LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA DE COMUNICACIONES
DEL EJÉRCITO DEL PERÚ, AÑO 2021

Línea de Investigación:

Desarrollo empresarial

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración con
mención en Administración Pública

Autor:

Nuñez Garces, Alex Andrés

Asesora:

Vigo Sánchez, Gudelia Domitila

ORCID: 0000-0001-9477-993X

Jurado

Picón Chávez, Hernán

Medina Salgado, Antonio Bartolome

Aquino Santos, Cesar Gustavo

Lima – Perú

2023

ÍNDICE

RESUMEN	7
ABSTRACT.....	8
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Descripción y formulación del problema	2
1.2 Antecedentes	4
1.3 Objetivos	6
-Objetivo general.	6
-Objetivos específicos.....	6
1.4 Justificación.....	7
1.5 Hipótesis.....	8
II. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación.....	9
<i>La cultura organizacional.....</i>	11
<i>Características claves en la Cultura organizacional</i>	12
<i>La cultura y la turbulencia ambiental.....</i>	15
<i>Atributos de la cultura organizacional</i>	17
<i>Ventajas de los atributos culturales</i>	21
<i>La turbulencia ambiental en la organización</i>	23

III.	MÉTODO	27
3.1	Tipo de investigación	27
3.2	Ámbito temporal y espacial.....	27
3.3	Variables.....	27
3.4	Población y muestra	28
3.5	Instrumentos	28
3.6	Procedimientos.....	28
3.7	Análisis de datos.....	29
IV.	RESULTADOS.....	30
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	51
VI.	CONCLUSIONES	53
VII.	RECOMENDACIONES	55
VIII.	REFERENCIAS	56
IX.	ANEXOS	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipología de Cultura organizacional, según Ansoff.....	19
Tabla 2 Resumen de resultados de la variable independiente: Tipo de cultura organizacional.	30
Tabla 3 Correlaciones entre la turbulencia ambiental y la cultura tradicional de la organización.	48
Tabla 4 Correlaciones entre la turbulencia ambiental repetitiva y la cultura tradicional de la organización.	48
Tabla 5 Correlaciones entre la turbulencia ambiental cambiante y la cultura tradicional de la organización.	49
Tabla 6 Correlaciones entre la turbulencia ambiental sorprendente y la cultura tradicional de la organización.....	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Limitaciones identificadas por Taylor sobre la empresa	10
Figura 2 Características de la cultura en la organización	15
Figura 3 Tipología de cultura organizacional	18
Figura 4 Factores claves para determinar la tipología cultural, según Ansoff	20
Figura 5 Niveles de turbulencia en el ambiente organizacional	24
Figura 6 Configuración de Cultura y la turbulencia en el ambiente	25
Figura 7 Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: Turbulencia ambiental/Repetitivo	33
Figura 8 Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: Turbulencia ambiental/Repetitivo	34
Figura 9 Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: Turbulencia ambiental/Repetitivo	35
Figura 10 Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: Turbulencia ambiental/Repetitivo ...	36
Figura 11 Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: Turbulencia ambiental/Repetitivo	37
Figura 12 Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: Turbulencia ambiental/Cambiante....	38

Figura 13	Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: Turbulencia ambiental/Cambiante	39
Figura 14	Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: Turbulencia ambiental/Cambiante	40
Figura 15	Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: Turbulencia ambiental/Cambiante	41
Figura 16	Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: Turbulencia ambiental/Cambiante	42
Figura 17	Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: Turbulencia ambiental/Sorprendente (Alta turbulencia)	43
Figura 18	Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: Turbulencia ambiental/Sorprendente (Alta turbulencia)	44
Figura 19	Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: Turbulencia ambiental/Sorprendente (Alta turbulencia)	45
Figura 20	Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: Turbulencia ambiental/Sorprendente (Alta turbulencia)	46
Figura 21	Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: Turbulencia ambiental/Sorprendente (Alta turbulencia)	47

RESUMEN

Objetivo: Determinar si existe relación entre la turbulencia ambiental y la cultura organizacional en la Escuela de Comunicaciones del Ejército. **Método:** En aspecto temporal de la investigación es transversal porque los datos se recogen solo en un momento determinado, no es en varios momentos, el tipo de investigación es aplicada y enfoque de investigación es cuantitativo, es de alcance descriptivo - correlacional. Por otra parte, la investigación aplica un diseño no experimental. **Resultados:** El nivel de turbulencia ambiental de acuerdo al Modelo de Ansoff en que se encuentra la Escuela de Comunicaciones del Ejército del Perú, es sorpresivo. Es decir, que es complejo, dinámico y hostil. La cultura organizacional con características “tradicionales” es la que predomina en mayor medida en la institución, un promedio del 67.48%. **Conclusiones:** Existe relación negativa y fuerte entre la turbulencia ambiental sorpresiva y la cultura organizacional tradicionalista en la Escuela de Comunicaciones del Ejército

Palabras clave: cultura organizacional, turbulencia ambiental, turbulencia ambiental sorpresiva

ABSTRACT

Objective: To determine if there is a relationship between environmental turbulence and organizational culture in the Army Communications School. **Method:** The temporal aspect of the research is cross-sectional because the data is collected only at a certain time, it is not at various times, the type of research is applied and the research approach is quantitative, it is descriptive - correlational in scope. On the other hand, the research applies a non-experimental design. **Results:** The level of environmental turbulence according to the Ansoff Model in which the School of Communications of the Army of Peru is located, is surprising. That is, it is complex, dynamic and hostile. The organizational culture with "traditional" characteristics is the one that predominates to a greater extent in the institution, an average of 67.48%. **Conclusions:** There is a negative and strong relationship between the surprising environmental turbulence and the traditionalist organizational culture in the Army School of Communications.

Keywords: organizational culture, environmental turbulence, surprise environmental turbulence

I. INTRODUCCIÓN

El mundo encara cada día nuevas turbulencias en el ambiente, desde asuntos políticos hasta los tecnológicos. Y las organizaciones deben estar preparadas para aprovechar de estas turbulencias y no sucumbir ante ellas. Al igual que los pilotos de un avión deben estar preparados para afrontar un ambiente de turbulencia en pleno vuelo, en la organización los líderes y sus miembros también deben estar preparados, y su comportamiento debe permitir que la organización pueda responder de mejor manera ante una situación de turbulencia ambiental.

En los estudios realizados por diferentes autores se destaca el de Ansoff quien determinó que su Teoría de la Cultura organizacional determina que las organizaciones son afectadas por el ambiente que las rodea y este tiene ciertos niveles de turbulencia. Así mismo estableció qué cultura es la adecuada para afrontar determinado nivel de turbulencia. Es objetivo de la investigación consiste en poder determinar si el tipo de cultura con el que el personal se identifica en la Escuela de Comunicaciones del Ejército del Perú es la óptima para afrontar el nivel de turbulencia ambiental en la que se encuentra actualmente. Siendo el motivo poder ofrecer una propuesta de mejora para modificar la cultura actual, hacia una más óptima de acuerdo al nivel de turbulencia que se defina en la evaluación.

La investigación consta de las siguientes divisiones: Primero división, conformada por la descripción de la problemática y los objetivos. Segunda división, está conformado por el marco teórico respecto a la cultura organizacional y turbulencia ambiental. Tercera división, conformada por la descripción de la metodología que se emplea en la investigación. Y en las siguientes divisiones se muestran los resultados, la discusión, las conclusiones y recomendaciones.

1.1 Descripción y formulación del problema

A nivel global, las comunicaciones permiten que las organizaciones puedan interactuar y mantener un alto nivel de competitividad. En las instituciones militares un factor vital es tener una excelente comunicación. Una falla en la comunicación puede desencadenar toda una catástrofe.

El problema que tiene la Escuela de Comunicaciones del Ejército, es que la tecnología moderna que cambia constantemente ha desplazado la efectividad de los sistemas de comunicación actual, y siendo conscientes de esa deficiencia aún no se toman decisiones estratégicas que permitan estar a la vanguardia en el uso de tecnología y personal altamente calificado. La gestión estratégica de la institución está teniendo dificultades para sostener el cambio institucional, debido a que se encuentra mucha resistencia especialmente en los técnicos encargados de los equipos de comunicaciones debido a que el conocimiento que tienen es mecanizado y los nuevos conocimientos ya son digitales, esto hace que los requerimientos de equipo y capacitación no sean aprovechados y las fechas no se cumplan de acuerdo al programa de capacitación del personal. Este problema está afectando que se logren los objetivos institucionales y que no se logre la innovación esperada. Así mismo, el ambiente en que se desarrollan las comunicaciones con un enfoque militar tiene una alta volatilidad por lo que es necesario para la institución poder determinar si el tipo de cultura institucional que mantiene e identifica a la Escuela de Comunicaciones del Ejército del Perú está siendo óptima para afrontar el nivel de turbulencia ambiental en la que se encuentra. En ese sentido la institución está poniendo sus esfuerzos en promover investigaciones que pueda apoyar con hechos una realidad que le permita tener conocimiento de las mejoras que se deben realizar a largo plazo en la institución.

La Escuela de Comunicaciones del Ejército se encuentra ubicada en Avenida Escuela Militar del distrito de Chorrillos en Lima capital del Perú. Así mismo tiene como inicios la

(Escuela de Comunicaciones del Ejército, 2019) menciona lo siguiente:

La Escuela de Comunicaciones del Ejército, desde su creación en 1929 hasta 1973, impartió instrucción técnica y táctica complementaria para la formación y perfeccionamiento de técnicos y suboficiales del arma de Comunicaciones. A partir de 1974, esta formación pasó bajo responsabilidad de la ETE, por lo tanto, desde 1974, la Escuela de Comunicaciones del Ejército solamente conduce cursos para los oficiales del Arma de Comunicaciones hasta el año de 1988 impartándose nuevamente esta instrucción a partir del año 1999. (p.6)

Tiene como misión general como se menciona en (Ejército del Perú, 2018)

Misión: “Controlar, vigilar y defender el territorio nacional y participar en el desarrollo económico y social, control del orden interno y acciones de defensa civil, de acuerdo a ley, en beneficio de los intereses del Estado, de manera permanente y eficaz”. (p. 1)

Visión: “Ejército disuasivo, reconocido, respetado e integrado a la sociedad”. (p. 2)

Cumple la función principal de formar a los Oficiales del Arma de Comunicaciones en cursos de especialidad y el liderazgo.

Problema general.

- ¿Cómo se relaciona el nivel de turbulencia ambiental y la cultura organizacional en la Escuela de Comunicaciones del Ejército?

Problemas específicos.

- ¿Cuál es el nivel de turbulencia ambiental en que se encuentra la Escuela de Comunicaciones del Ejército del Perú?
- ¿Cuál es el tipo de cultura organizacional en la Escuela de Comunicaciones del Ejército del Perú?

1.2 Antecedentes**Internacionales**

Según Wiernik (2016) en su tesis “El Impacto de la Cultura Organizacional Sobre la Innovación en las Empresas de Telecomunicaciones” tiene como objetivo determinar el impacto que las empresas de telecomunicaciones tienen sobre cultura organizacional, como resultado de un riguroso análisis basadas en fuentes secundarias, se concluyó que la innovación es necesaria para la supervivencia en el nuevo mercado, pero la misma se debería basar en modelos de negocios de empresas.

Para Fuentes (2012) en su tesis de investigación “La Cultura Organizacional: Factor Clave De Éxito En Las Empresas Del Siglo XXI” tiene como objetivo desarrollar métodos para llevar al éxito una empresa empleando una buena cultura organizacional para el presente siglo XXI, teniendo como conclusión que promover la cultura es necesario para poder tener un mejor contexto de competitividad.

Según Cortés (2009) en su tesis titulada Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa, Ver., 2009. Tiene como objetivo brindar servicios de salud de calidad, formar y desarrollar recursos humanos para la salud, buscando alcanzar la satisfacción del usuario y del personal del hospital, así como el sentido de pertenencia de este último. Teniendo como resultado que se lograron alcanzar las expectativas de lo planeado y se espera que sus resultados sean de utilidad a la institución para tomar las medidas pertinentes, tendientes a mejorar el clima organizacional, factor trascendental en el éxito de la institución.

Nacionales

En su tesis “ Cultura Organizacional En Docentes Del Zegel-Ipae Piura 2016” (Lacherre, 2017) el objetivo está enfocado en realizar un análisis descriptivo de la cultura organizacional que posee la sede Piura de Zegel Ipae; es decir se buscará profundizar en dimensiones que nos darán la visibilidad del marco de implicación, consistencia, adaptabilidad y misión entre otras dimensiones, según el modelo de adaptación al español del instrumento sobre medición de la cultura organizacional de Denison. Se concluyó que A través de este estudio descriptivo se identificó los diferentes conceptos y creencias del personal docente acerca de las dimensiones propuestas sobre cultura organizacional y se dieron las recomendaciones respectivas en cada una de las dimensiones analizadas.

Para Leí (2017) en su tesis titulada “Efectos De La Cultura Organizacional En La Gestión De Las Empresas Chinas en el Perú” tiene como objetivo general establecer si los efectos de la cultura organizacional, inciden en la gestión de las empresas chinas en el Perú, de lo cual la información recopilada, dio como resultado que efectivamente existe relación causal entre las variables consideradas en esta investigación. Teniendo resultados que los actos de una buena gestión de las empresas chinas en el Perú son favorables tanto para la economía de la empresa y la del Perú.

Según Roca (2012) en su trabajo de investigación para obtención de título denominada “Relación Entre La Comunicación Interna y La Cultura Organizacional De La Facultad De Ciencias De Educación De La Universidad Nacional San Cristóbal De Huamanga. Ayacucho, Periodo 2009-II”. Tiene como propósito determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II. Lo cual obtiene como resultado que, el 59% de docentes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable (58%). En conclusión, al 95% de nivel de confianza.

1.3 Objetivos

-Objetivo general.

- Determinar si existe relación entre la turbulencia ambiental y la cultura organizacional en la Escuela de Comunicaciones del Ejército

-Objetivos específicos.

- Analizar el nivel de turbulencia ambiental en que se encuentra la Escuela de Comunicaciones del Ejército del Perú.
- Identificar el tipo de cultura organizacional que identifica a la Escuela de Comunicaciones del Ejército del Perú.

1.4 Justificación

Ante cambios constantes y disruptivos en el ambiente externo de la institución militar. El estudio tiene mucha importancia porque permitirá identificar si el tipo de cultura que predomina en la Escuela de Comunicaciones del Ejército del Perú permite sobrellevar de mejor manera el nivel de turbulencia ambiental, debido a que ante alta turbulencia se necesita una cultura que responda rápidamente, que se innovadora y creativa; si no lo es no podrá mantenerse competitiva y podrá sucumbir en ineficiencia.

Para plantear mejoras se debe conocer las diferentes características culturales para abordarlas directamente, ya que esta va moldeando la cultura, que según la teoría especializada se puede moldear, y es donde el líder de la organización debe tomar decisiones al respecto.

Es también importante porque los resultados de la investigación se entregarán a la alta dirección para que implemente los mecanismos que correspondan para adecuar la cultura al nivel de turbulencia para ser más eficiente en las respuestas.

Los beneficiados directamente con el resultado de la investigación son el alto comando de la institución que utilizaran las conclusiones y las recomendaciones que creen pertinentes para mejorar la relación entre la turbulencia y la cultura. El impacto de la investigación busca generar beneficios directos a la institución mediante un conocimiento científico que le brinde información sólida y oportuna.

1.5 Hipótesis

-Hipótesis general.

Existe relación negativa y fuerte entre la turbulencia ambiental sorpresiva y la cultura organizacional tradicionalista en la Escuela de Comunicaciones del Ejército

-Hipótesis específicas.

- El nivel de turbulencia ambiental de acuerdo al Modelo de Ansoff en que se encuentra la Escuela de Comunicaciones del Ejército del Perú, es muy alto. Es decir que es complejo, dinámico y hostil.
- La Escuela de Comunicaciones del Ejército del Perú se identifica con una cultura organizacional con características tradicionales. Debido a que en mayor medida: No tiene una perspectiva de futuro, no tiene un sistema de gestión que analice el entorno permanentemente, son reacios al cambio.

II. MARCO TEÓRICO

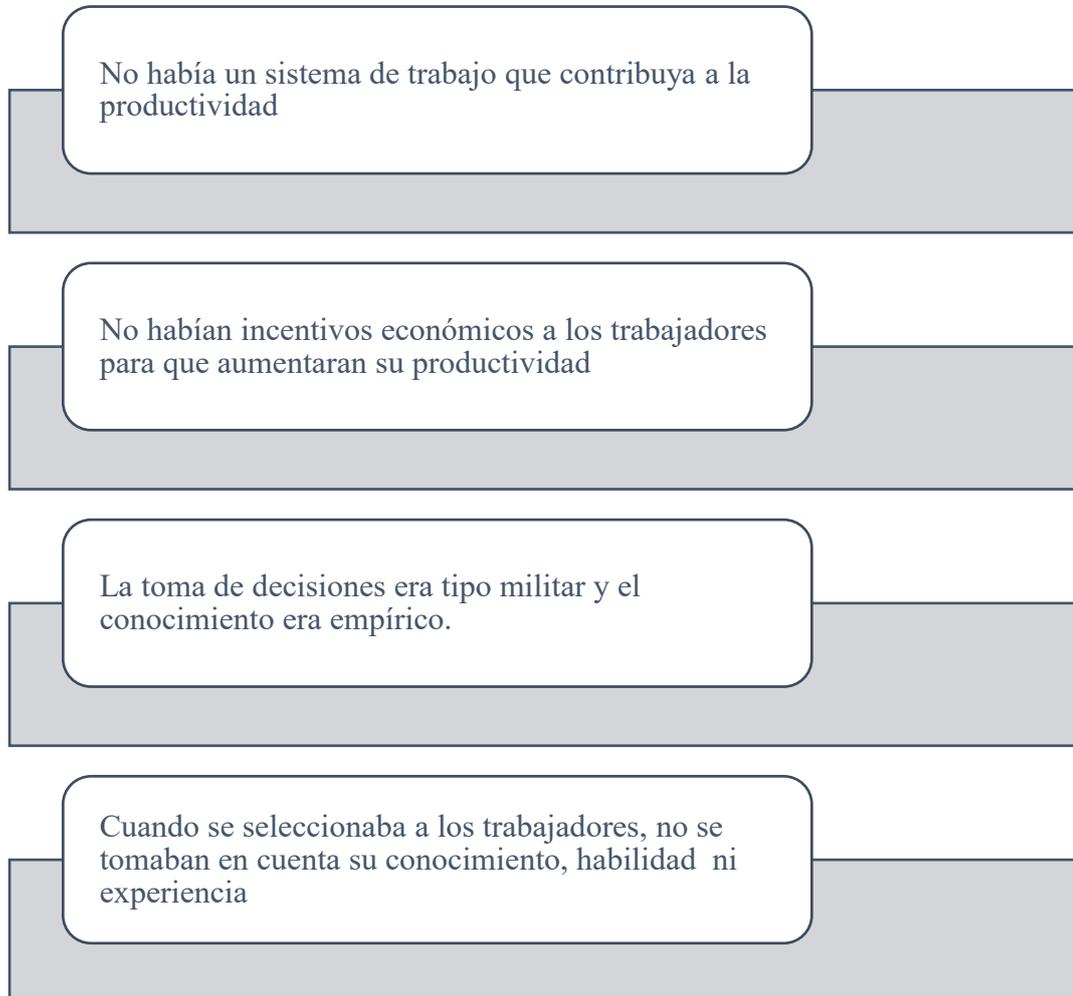
2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación

Teorías de la Administración

La teoría inicial de la administración se desarrolló en EEUU a través del investigado F. Taylor que en 1916 publica sus estudios y determina los principios de la administración científica (Hernández, 2006). Dando real importancia a los procesos en la industria y especialmente enfocándose en las lineal de montaje, lo que logro que se mejora la eficiencia organizacional, y también esta teoría se destaca al estudiar la motivación humana pero que tuvo sus limitaciones enfocándose en aspectos económicos, donde se consideraba al trabajador solo motivado para trabajar por aspectos económicos, y se entendía que para mejorar la productividad se tenía que dar incentivos económicos. (Shenn, 2016)

Y por otro lado también contribuye como pionero en la gestión H. Fayol que en Francia con la publicación de sus estudios en el libro Administración industrial y general (Hernández, 2006), los estudios realizados por Fayol se centraron en la estructura de la organización y en las funciones que debía asumir el gerente, estudia básicamente como sería la correcta distribución de la empresa a través de la jerarquización, las líneas de mando, el liderazgo, la departamentalización entre otros aspectos esenciales para que la organización cumpla con sus objetivos. (Shenn, 2016)

La teoría de la administración científica de Taylor contribuyó al inicio de las ciencia de la administración, donde estudio a la empresa desde adentro y defendía la aplicación del método científico para poder determinar las medias que tenías que realizarse para poder mejorar la productividad en la organización según menciona (Hernández, 2006), Taylor identificó cuatro problemas claves en la empresa que se observan en la figura 1:

Figura 1*Limitaciones identificadas por Taylor sobre la empresa*

Fuente: (Hernández, 2006)

Las nuevas teorías de la administración, como la teoría de los Recursos Humanos se enfocan en aprender el comportamiento o cultura que prevalece en las organizaciones desde el aspecto organizacional, grupal e individual, por ellos como menciona (Dessler y Varela, 2004) “En la actualidad los empleados constituyen el fundamento para alcanzar una ventaja competitiva ha llevado a la creación de la administración estratégica de los recursos humanos que se define como el enlace de la administración de RH” (p.16) . Con ello, se menciona de lo

clave que es para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización gestionar adecuadamente a los colaboradores, manteniendo una cultura organizacional que los apoye, que sea innovadora y tenga cierto grado de flexibilidad. (Shenn, 2016)

La cultura organizacional

Es importante destacar lo mencionado por Schein en 1988 y que cita (Gálvez y García, 2011) en su investigación respecto a la cultura organizacional que se puede aprender: “Es una base de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al ir aprendiendo a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna” (p.128), menciona que la cultura es producto de la interacción de las personas entre ellas y con su medio ambiente, y que se va formando a medida que se va aprendiendo de las experiencias.

Según (Chand y Belmonte, 2018) la cultura está integrada por tangibles e intangibles que afectan la personalidad de la organización. Y que a diferencia de la visión y la misión que se enfocan en los productos, la cultura se enfoca en las personas que integran la organización.

Además (Balcazar, 2018) también cita la definición de cultura de Trice y Beyer que en 1993 afirman: “Representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo” (p. 38).

Según García (2006) que cita a Hatch que en 1997 menciona que:

La cultura se concibe, como una variable independiente y externa que influye en las organizaciones... los empleados que han sido influidos por múltiples instituciones culturales como la familia, iglesia, comunidad, educación, traen estas influencias para nutrir la realidad organizacional (p. 165).

Menciona que factores externos influyen en las personas que a su vez estas influyen en la organización.

También (Balcazar, 2018) cita a Robbins que en 1991 afirma respecto a la cultura como “Percepción que comparten todos los miembros de la organización: Sistema de significados compartidos” (p. 37).

Características claves en la Cultura organizacional

Según Anzola et al. (2017) la cultura es muy importante en la organización, y el cambio organizaciones debe tener en cuenta la cultura que predomina, considerando que esta es la forma como los individuos de la organización aceptan y comparten comportamientos para lograr objetivos comunes. En ese sentido la cultura organizaciones debe ser compartida por todos los miembros de la organización. Y para lograr mejores objetivos debemos de hacer una transformación cultural a través del comportamiento de las personas que integran la organización. También menciona que la cultura está formada por valores y fenómenos que se pueden observar, escuchar y percibir que son las que moldean el comportamiento en la organización. (Shenn, 2016)

Además Chand y Belmonte (2018) menciona que es importante que la organización puede crear una cultura organizacional fuerte, es decir que fomente el alto desempeño, pero esta debe estar liderada por personas que sepan inspirar a sus colaboradores. La cultura está influenciada por el liderazgo en la organización. Y es la visión organizacional la que va determinando la cultura que se necesita para el logro de los objetivos.

También menciona Chand y Belmonte (2018) que existen siete factores claves de la cultura organizaciones que son: El control, el entendimiento, la ejecución, la confianza, la falta de miedo, el liderazgo y la responsabilidad. Que juntos dan forma a la cultura que predomina en la organización.

Del mismo modo Connors y Smith (2016) la cultura está determinada por la forma como actual y piensan las personas en la organización. Es por ello, que ciertos factores influyen

para que la cultura sea la adecuada en el momento que se necesita que sea fuerte, adaptable al cambio y que no ofrezca resistencia. Así mismo, la cultura es importante porque permite que la organización recargue su energía a través de ella, por lo que es necesario de que líderes implementen un sistema de motivación e incentivos que soporte el desempeño organizacional.

También Littlewood et al. (2018) la cultura organizaciones es un factor clave para el desarrollo de la organización, en la medida que contribuye a generar un ambiente de trabajo en que las reglas o normas de comportamiento son aceptados por sus miembros y que van mejorando a los largo del tiempo, así mismo para lograr un mejor desempeño laboral, es necesario evaluar a la organización por su cultura porque va permitir si está preparada para afrontar niveles de estrés y de incertidumbre en un entorno que es cada vez más incierto y donde la competitividad está fomentando que las personas sean mejor capacitadas y se integren mejor para trabajar en equipo.

Así mismo, Montealegre (2015) para realizar una adecuada planeación estratégica es necesario entender la cultura existente y la que se va a necesitar para el logro de lo planificado a largo plazo. Siendo la cultura un elemento clave para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos entendido como la forma como la organización acepta determinadas normas, patrones de conductas que les van a ayudar a lograr sus objetivos y a relacionarse entre ellos. Así mismo la cultura debe ser un factor clave que apoya a la organización en la realización del cambio, y que esta pueda adaptarse ante un entorno turbulento e incierto de la mejor manera.

También en su investigación Balcazar (2018) cita a Robbins y Judge, 2013 que definieron las características de la cultura organizacional. Al parecer existen 7 características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización “1. Innovación y toma de riesgos. 2. Atención a los detalles. 3. Orientación a los resultados. 4. Orientación a la gente.

5. Orientación a los equipos. 6. Dinamismo. 7. Estabilidad” (p.41). Se puede observar con mayor detallan en la figura 2.

También Balcazar (2018) que cita a Schein que hace referencia a ciertas características de la cultura como “Suposiciones compartidas que el grupo aprende como si resolviera sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para considerarse válido” (p. 38).

Figura 2*Características de la cultura en la organización*

Fuente: (Balcazar Guerra, 2018,p.41)

La cultura y la turbulencia ambiental

En el mundo académico es muy reconocido Ansoff son sus diferentes contribuciones en el desarrollo de las ciencias administrativas especialmente en el desarrollo de planeación estratégica como también en la definición del concepto de cultura que dio inicio a una serie de investigaciones en las organizaciones para determinarla y clasificarla. Así mismo, desarrollo

el concepto de Turbulencia ambiental que está en función a la incertidumbre y predictibilidad. (Shenn, 2016)

Y como menciona Uribe (2003) “Para Ansoff (1985) la cultura estratégica de un grupo es el conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan su preferencia por un tipo concreto de comportamiento estratégico” (p. 28). Las normas y valores están muy relacionadas en determinar la clasificación del tipo de cultura que predomina en la organización.

También Gomez-Diaz y Rodriguez (2001) mencionan respecto al arquetipo que desarrollo Ansoff que: “Utilizando herramientas cualitativas y cuantitativas, se concentra en la evaluación de la cultura organizacional como parte del proceso de planificación estratégica, sintetizándola y unificándola en un enfoque integrado para resolver el problema estratégico organizacional desde una visión total” (p. 3). La cultura debe estar alineada con la visión integral de la organización para que el comportamiento sea coherente para alcanzar los objetivos estratégicos.

Para Ansoff, la cultura organizacional forma parte importante del proceso estratégico que es la formulación y ejecución de la estrategia, debido a que, para realizar la planificación, que considera se deben comprender y realizar un análisis interno de las capacidades de la organización.

Así como entender el comportamiento y su motivación para tomar decisiones que puedan influenciar el comportamiento de los colaboradores hacia el cumplimiento estratégico.

Así mismo, Gomez-Diaz y Rodriguez (2001) hacen referencia a lo que Ansoff dentro de su concepto de cultura organizacional mencionaba, que no solo está orientada a alcanzar determinados objetivos o resultados.

También se debe enfocar la cultura organizacional en la forma como es que deben ser alcanzados estos objetivos. Es decir, el curso de acción que se va a tomar, que se basan en un conjunto de decisiones que se toman en la organización.

Para Ansoff no solo se debe ser efectivo en alcanzar los objetivos, sino también se debe ser eficiente en la forma como es que se deben lograr. Por lo que es importante conocer el tipo de cultura organizacional y poder encajar la estrategia con la cultura organizacional en una misma línea de acción.

Atributos de la cultura organizacional

Dentro de los atributos en el modelo de la cultura en la organización que propone Ansoff citado por Gomez-Diaz y Rodriguez (2001), menciona que la cultura estrategia está vinculada con diferentes factores que la influyen como son :

- La competencia que afronta la organización.
- La cultura interna de la organización y la externa del entorno.
- Los perfiles de la organización, etc.

La cultura organizacional según menciona Gomez-Diaz y Rodriguez (2001) debe estar en función de correlacionar:

- El nivel competitivo. (Competencia entre las organizaciones)
- El nivel empresarial. (El tamaño de la organización)
- La probabilidad de turbulencia futura. (Escenarios de incertidumbre)

Según menciona Uribe (2003) en base a las investigaciones realizadas por Ansoff, se determinó que: “la cultura es inducida por la evolución de la organización” (p.32). Y esto representa que pueden existir diferentes culturas y van tomando forma de acuerdo a esa influencia organizacional y del entorno a lo largo del tiempo. Así mismo, en su investigación

clasificó cinco tipos de cultura organizacional de acuerdo a determinadas características que se observan en la figura 3.

Figura 3

Tipología de cultura organizacional



Fuente: (Uribe, 2003,p.32)

La tipología de la cultura organizacional se puede diferenciar en cinco factores claves que son la propensión al cambio o riesgo, la aceptación de la ruptura con el pasado, el foco de atención de la organización que puede ser interno o externo y la perspectiva temporal como lo menciona Mmelchio.webs.ull.es (2005) y como se puede observar con mayor detalle la relación entre el tipo de cultura organizacional y sus respectivos factores en la tabla 1 siguiente.

Tabla 1

Tipología de Cultura organizacional, según Ansoff

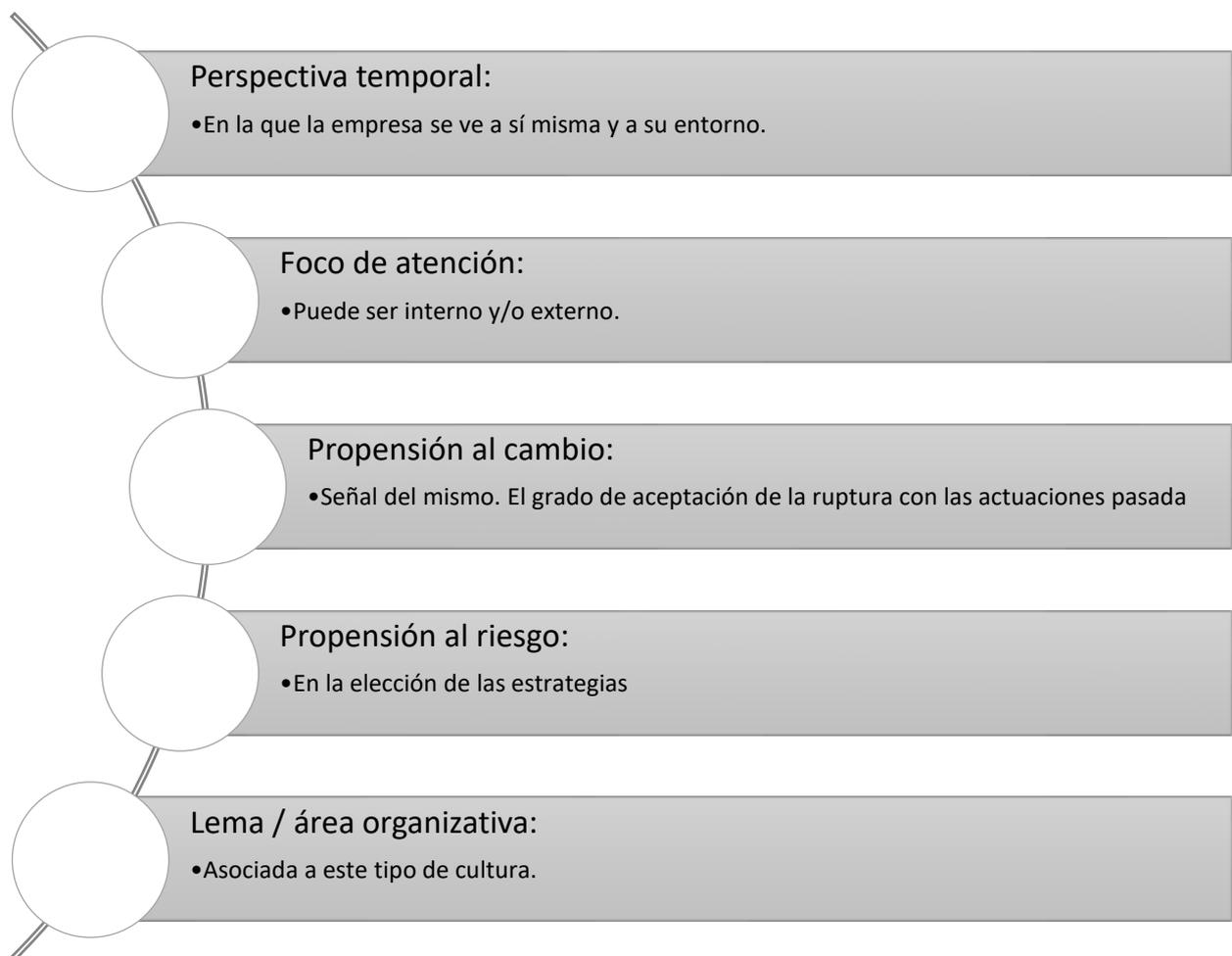
TIPOLOGIA DE LA CULTURA	FACTORES CLAVES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL			
	Propensión al Cambio o riesgo	Aceptación ruptura con pasado	Foco de atención	Perspectiva temporal
Estable o Repetitiva	No: alta aversión al riesgo.	No	Interno	Pasado
Reactiva	Mínimos	Mínimos	Interno	Presente
De previsión	incremental	Habitual	Interno/Externo	Futuro, como extrapolación del presente
Exploratoria	Si, equilibrio entre riesgo/ganancia	Si	Externo:	Futuro
Creativa	Si, busca riesgos no corrientes	Si	Externo: Investigación y desarrollo.	Futuro

Fuente: (Mmelchio.webs.ull.es, 2005)

Los factores claves que identifican la tipología de la cultura para una determinada organización son cinco, tal como lo desarrollo Ansoff, y como menciona (Mmelchio.webs.ull.es, 2005, párr.2) en una descripción clara de estos factores claves que se observan en la figura 4.

Figura 4

Factores claves para determinar la tipología cultural, según Ansoff.



Fuente: (Mmelchio.webs.ull.es, 2005, párr.2).

Estos factores son lo que van a contribuir a determinar la tipología de la cultura de una organización, como es su mirada a largo o corto plazo para operar y tomar sus decisiones estratégicas, sus prioridades de acuerdo a la atención que prestan más que pueden ser a los problemas o debilidades internas o a problemas y amenazas externas. El grado de adaptación a través de su propensión al cambio, que es la mejora continua. Al riesgo que asumen para tomar decisiones que a veces deja pasar oportunidades por tener un riesgo alto.

Ventajas de los atributos culturales

La importancia de la cultura organizacional como menciona Gomez-Diaz y Rodriguez (2001) es que permite identificar la forma en que la organización se va desarrollando o evolucionado para poder alcanzar sus objetivos de corto y largo plazo.

Así mismo, permite identificar la propensión a los cambios organizacionales para evaluar su nivel de adaptación y de respuesta al entorno, y se puede establecer una estrategia efectiva “que complementa con flujos decisionales y análisis de variables conductuales para finalmente concluir con el método acordeón de administración del cambio” (p. 5).

También Ansoff (1965) menciona el impacto positivo de la cultura organizacional:

Según Ansoff (1965):

El comportamiento de una empresa exitosa reflejará cada vez más una conciencia de las limitaciones y oportunidades que ofrecen las fuerzas sociales y culturales en su entorno. Este conocimiento ya está en evidencia en dos tipos de empresas (párr.27).

Los tipos de empresa son:

- 1.- Aquellas que, en virtud de su posición casi monopolística, están bajo un escrutinio continuo por parte del gobierno.

2.- Las empresas multinacionales que realizan operaciones de larga distancia.

Según Ansoff (1965) “Estos dos tipos han aprendido, como otros lo harán en la década de 1980, que las actividades comerciales se pueden restringir y mejorar mediante un esfuerzo explícito para incluir consideraciones sociales y culturales en las decisiones empresariales” (p.27).

Esto implica que los aspectos sociales de interrelaciones entre los colaboradores de una organización conllevan a la formación de la cultura y esta apoya a su vez a las decisiones que toman en la organización.

También Lobatón (2006) menciona que “Ansoff contribuyó al desarrollo de la estrategia a través de su experiencia directiva en Rand Corporation y en Lockheed Electronics” (p.42). Lo cual le permitió aprender del éxito de la empresa de manera proactiva y observar como la cultura importa para lograr los objetivos.

Según Shenn (2016) es importante que las organizaciones entiendan su cultura, la forma como la organización se comporta para lograr sus objetivos, debido a que en la actualidad el entorno cada vez más turbulento demanda que las organizaciones estén preparadas y que se diferencien no solo en activos tangibles, sino en lo más importante que son las personas, y la cultura que permite su desarrollo.

Para Montealegre (2015) la cultura organizaciones es clave para realizar un planificación estratégica, debido a que es una factor muy influyente en la eficacia organizacional, y que hace frente a la turbulencia ambiental en la medida que las personas de la organización estén bien organizadas y capacitadas para ello.

La turbulencia ambiental en la organización

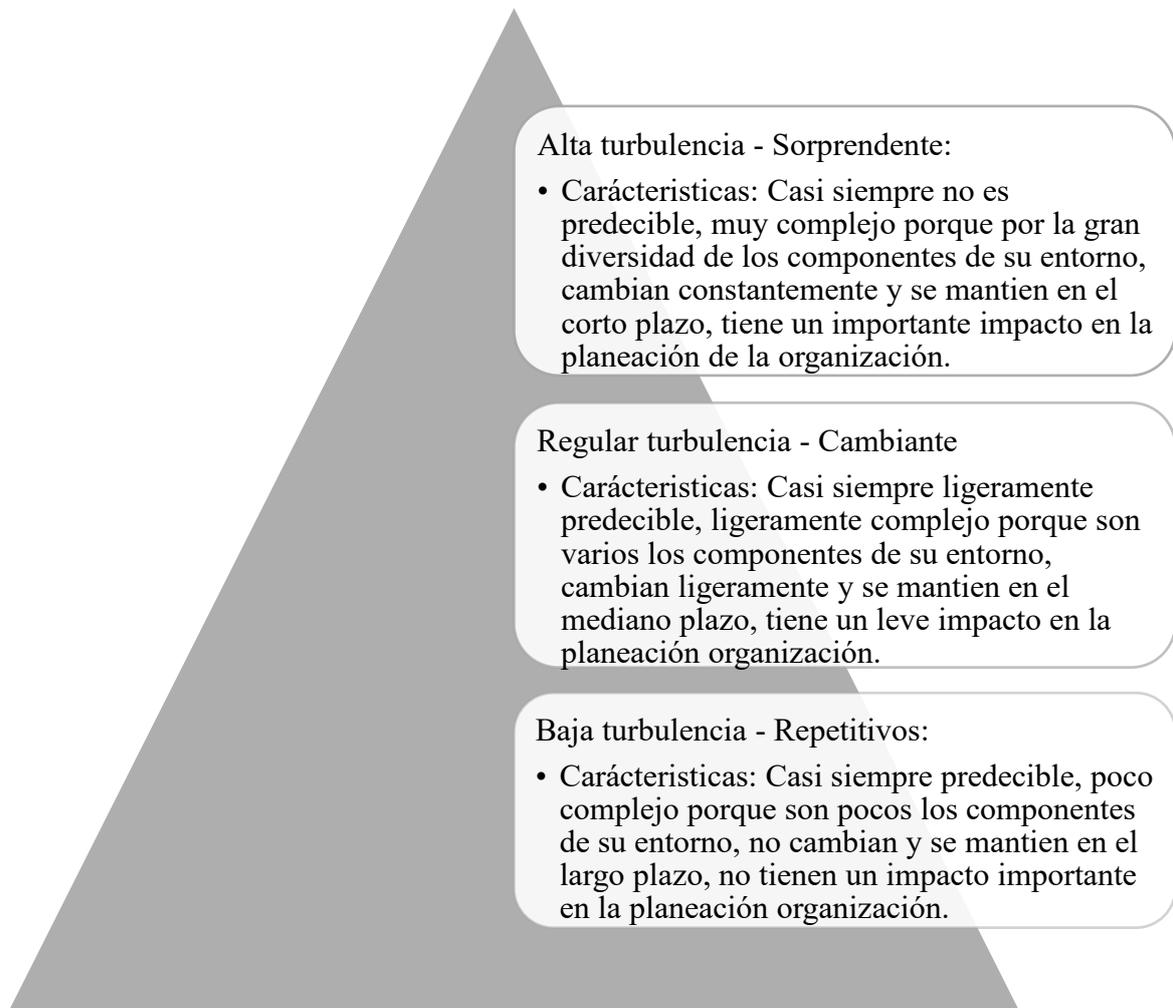
Es importante conocer no solo la configuración de cultura en la organización, sino además como está el sector en que opera la organización, se debe preguntar ¿cuál es su grado o nivel de turbulencia en el ambiente? La respuesta va contribuir a que se pueda identificar que configuración cultural es la más adecuada. A continuación Rojas (2004) señala una serie de niveles de turbulencia definidos por Ansoff en 1968. Y que son los siguientes, que se observan en la figura 5.

Estos niveles están relacionados a los tipos de cultura, donde un ambiente de alta turbulencia necesita que la cultura en la organización sea atenta y abierta a los cambios, y asumir ciertos niveles de riesgo. (Shenn, 2016)

Y, por otro lado, un clima menos turbulento y predecible requiere una cultura más estable donde la planificación a largo plazo sea su prioridad en vez de una innovación rápida o hacer cambios rápidos. (Shenn, 2016)

Figura 5

Niveles de turbulencia en el ambiente organizacional.



Fuente: (Rojas, 2004,p.117)

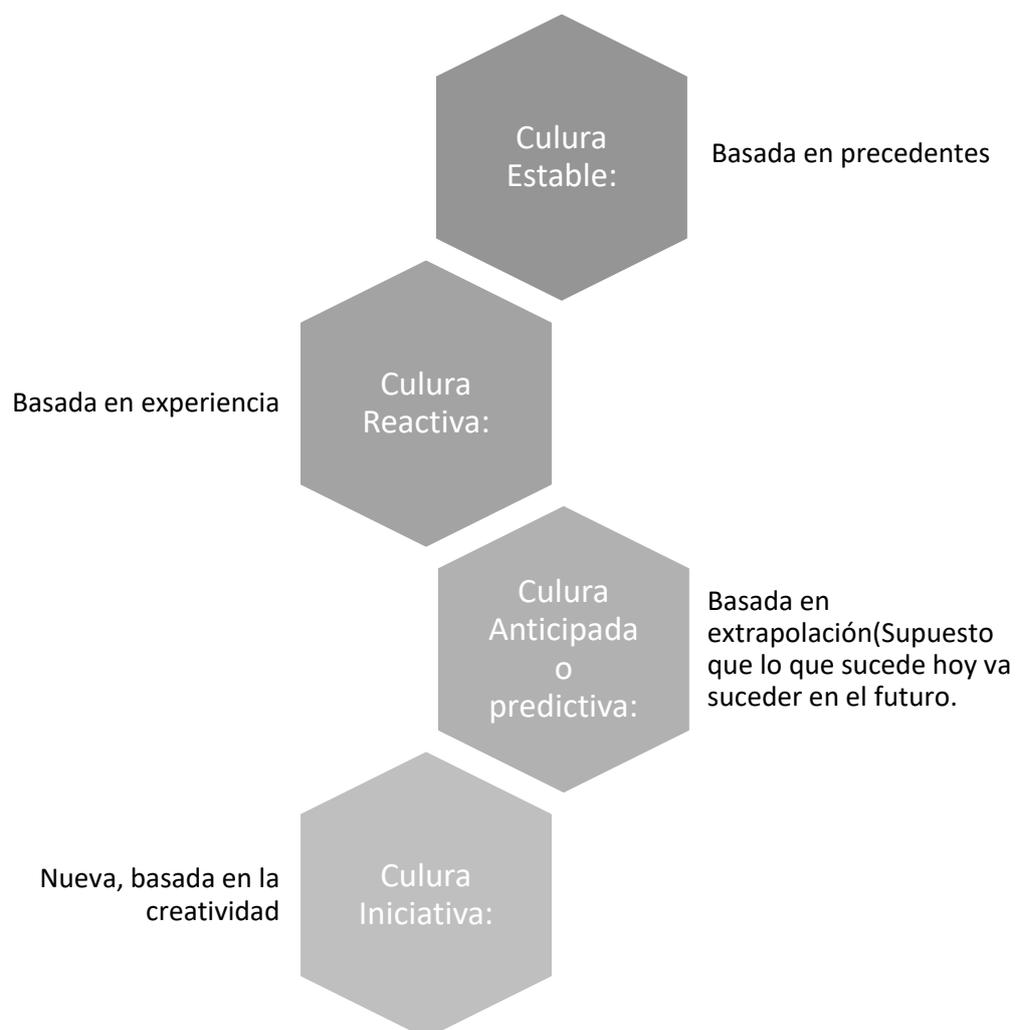
En términos generales, se puede evaluar el nivel de turbulencia del ambiente al que generalmente se enfrenta la organización en base al impacto que genera en la planeación organizacional, a la frecuencia de predictibilidad, a una determinada frecuencia o nivel de

complejidad en función a la diversidad de componentes del entorno, al dinamismo con que cambia constantemente el entorno en el corto, mediano y largo plazo. (Shenn, 2016)

También Rojas (2004) menciona que Ansoff determina una relación entre el tipo de cultura organizacional para cada nivel de turbulencia, la relación se observa en la figura 6.

Figura 6

Configuración de Cultura y la turbulencia en el ambiente.



Fuente: (Rojas, 2004, p.118)

Como refiere Rojas (2004) la cultura estable se basa en la normas y procedimientos ya establecidos es decir que los eventos son de poca turbulencia porque son predecibles, la cultura reactiva se basa en la experiencia que ha tenido la organización para afrontar situaciones similares, y la turbulencia la afecta en menos medida. La cultura anticipada o predictiva existe turbulencia y la organización generalmente se anticipa de manera proactiva debido a que busca y está informada de lo que sucede constantemente en su entorno (Montealegre, 2015). Y la cultura creativa constantemente se enfrenta a entornos turbulentos y cambiantes, debido a que busca la innovación y estar a la vanguardia en su sector. (Shenn, 2016)

III. MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

En aspecto temporal de la investigación es transversal porque los datos se recogen solo en un momento determinado, no es en varios momentos, el tipo de investigación es básica y enfoque de investigación es cuantitativo, es de alcance descriptivo - correlacional. Por otra parte, la investigación aplica un diseño no experimental.

3.2 Ámbito temporal y espacial

Ámbito espacial: Escuela de Comunicaciones del Ejército del Perú. Avenida Escuela Militar del distrito de Chorrillos - Lima -Perú. El ámbito temporal es el año 2021.

3.3 Variables

Variable independiente 1 del estudio: Tipología de cultura organizacional.

Las tipologías culturales pueden ser las siguientes: (Preguntas 1 - 10)

- Tradicionalista. (a)
- Anticipada. (b)
- Exploratoria. (c)
- Creativa. (d)

Variable independiente 2 del estudio: Turbulencia ambiental organizacional.

Indicador: Tipo de turbulencia:

- Repetitivo (Baja turbulencia) (Preguntas: 11 - 15)

- Cambiante (Regular turbulencia) (Preguntas: 16-20)
- Sorprendente (Alta turbulencia) Preguntas: (20 – 25)

3.4 Población y muestra

El estudio se realizó en la Escuela de Comunicaciones del Ejército del Perú, se aplicó un tipo de investigación cuantitativa por lo que le correspondió realizar una encuesta. Se ha determinado que la población está conformada por 37 colaboradores (Civiles 10 p. y Militares 27 p.), y por los recursos que se disponen y el acceso a esta población para que el estudio tenga mayor generalización, se consideró que la muestra sea de 37 colaboradores.

3.5 Instrumentos

El estudio se realizó en la Escuela de Comunicaciones del Ejército del Perú, se aplicó la técnica de la encuesta, por tal motivo el instrumento que se empleó fue el cuestionario, que permitió mediante un número determinado de preguntas obtener información clara y simple de entender y analizar. El instrumento utilizado fue validado por (Gomez-Diaz y Rodriguez, 2001) basado en el Modelo de Ansoff.

3.6 Procedimientos

El procedimiento que se utilizó en el estudio, primeramente, se hizo una revisión teórica y se identificó la teoría pertinente que contribuya alcanzar los objetivos planteados, se identificó el concepto de turbulencia y se hizo una descripción de los diferentes niveles, seguidamente se identificó el tipo de cultura de acuerdo al comportamiento de los 37 colaboradores. Para culminar se realizó la evaluación de los datos en el SPSS vs. 25, el cual nos ayudó de manera cuantitativa a determinar si el tipo de cultura que identifica a la Escuela de Comunicaciones del Ejército del Perú es óptimo para afrontar el nivel de turbulencia ambiental en la que se encuentra.

3.7 Análisis de datos

En el estudio que se realizó en la Escuela de Comunicaciones del Ejército del Perú, los datos cuantitativos que se obtuvieron se analizaron con la utilización del software de análisis SPSS 25 el cual permitió hacer la representación gráfica de los resultados en barras, que están en función a las tablas que corresponden a cada pregunta de investigación.

IV. RESULTADOS

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de las preguntas 1 a la 10 que corresponden a la identificación del tipo de cultura que predomina en la institución, de acuerdo a las mayores frecuencias de respuesta. Donde las respuestas marcadas (a) corresponde a una cultura de tipo “Tradicionalista”, la respuesta (b) al tipo “Anticipada”, la respuesta (c) al tipo “exploratoria” y el tipo (c) al tipo de cultura creativa.

Tabla 2

Resumen de resultados de la variable independiente: Tipo de cultura organizacional.

	Recuento	% de N columnas
1.El lema de la organización:	a) No agitar las cosas	27 73,0%
	b) Actuar de acuerdo a lo que venga	6 16,2%
	c) Planear anticipadamente	4 10,8%
	d) Soñar anticipadamente	0 0,0%
	Total	37 100,0%
2.El desempeño de los colaboradores caracteriza por:	a) Se busca realizar operaciones se repetitivas	22 59,5%
	b) Se busca la eficiencia	3 8,1%
	c) Se busca la efectividad sinérgica	7 18,9%
	d) Se busca la efectividad global	5 13,5%
	Total	37 100,0%
3.El factor que impulsa al cambio en la organización,	a) Una crisis	27 73,0%
	b) La historia de desempeño insatisfactorio	4 10,8%

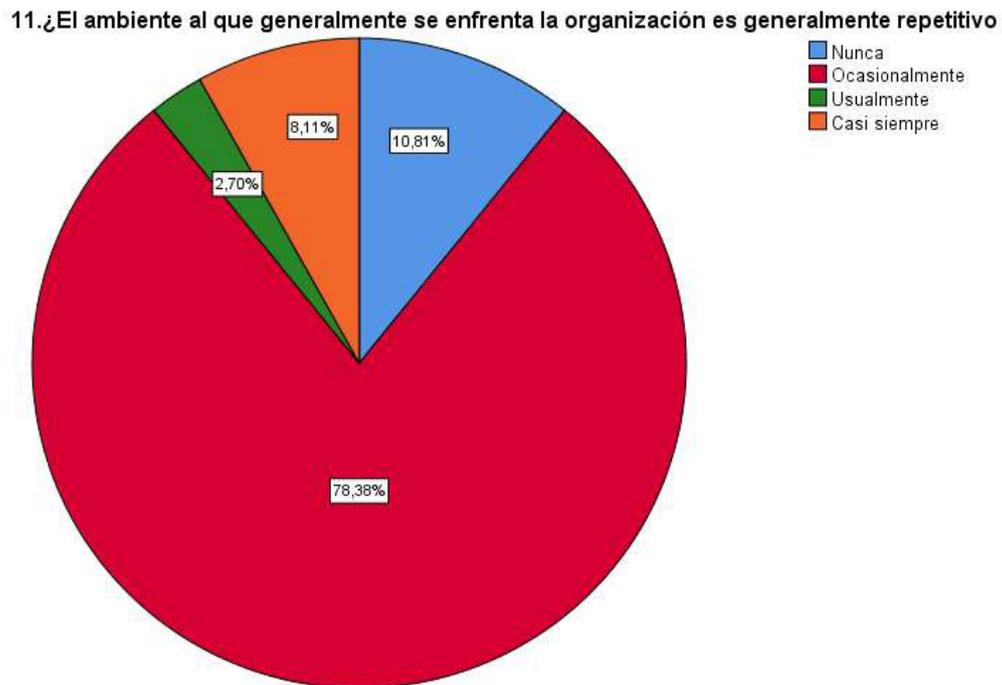
generalmente está dado por:	c) La anticipación de amenazas y oportunidades	4	10,8%
	d) La búsqueda continua del cambio novedoso	2	5,4%
	Total	37	100,0%
4.Propensión al cambio:	a) De rechazo	26	70,3%
	b) De adaptación	5	13,5%
	c) De anticipación	4	10,8%
	d) De búsqueda	2	5,4%
	Total	37	100,0%
5.El origen para la toma de decisiones generalmente se enfoca en:	a) Busca casos parecidos para tomar decisiones	23	62,2%
	b) Se basan en la experiencia pasada	7	18,9%
	c) Se basa en la experiencia pasada y extrapolación al futuro	4	10,8%
	d) Se busca la totalidad de oportunidades futuras, incluyendo aquellas no relacionadas con la experiencia pasada	3	8,1%
	Total	37	100,0%
6.Propensión al riesgo:	a) De rechazo	27	73,0%
	b) Se acepta riesgo familiar	7	18,9%
	c) Se busca riesgo familiar	3	8,1%
	d) Se busca transar entre riesgo y ganancia	0	0,0%
	Total	37	100,0%
7.El objetivo de la organización respecto al comportamiento es:	a) Restaurar el statu quo	25	67,6%
	b) Minimizar los problemas de eficiencia organizacional	6	16,2%

	c) Mejorar el desempeño pasado	4	10,8%
	d) El potencial de desempeño mejor posible	2	5,4%
	Total	37	100,0%
8. Aceptación con el pasado de la organización:	a) No	22	59,5%
	b) Mínimo	10	27,0%
	c) Si, un poco	5	13,5%
	d) Si, mucho	0	0,0%
	Total	37	100,0%
9. El foco de atención de la organización es:	a) Interno fuerte (personas)	26	70,3%
	b) Interno regular (personas)	5	13,5%
	c) Externo (entorno)	3	8,1%
	d) Externo: Investigación y desarrollo. (Entorno)	3	8,1%
	Total	37	100,0%
10. La perspectiva temporal de la organización es:	a) Pasado	27	73,0%
	b) Presente	5	13,5%
	c) Futuro, un poco	3	8,1%
	d) Futuro, mucho	2	5,4%
	Total	37	100,0%

De acuerdo con los datos, predominan las características de una cultura “tradicionalista” en la institución un promedio del 67.48%. Siendo en mayor medida: El lema de la organización: No agitar las cosas en un 73%. El factor que impulsa al cambio en la organización, generalmente está dado por: Una crisis 27 en un 73,0%. Y la propensión al riesgo: De rechazo en un 73,0%.

Figura 7

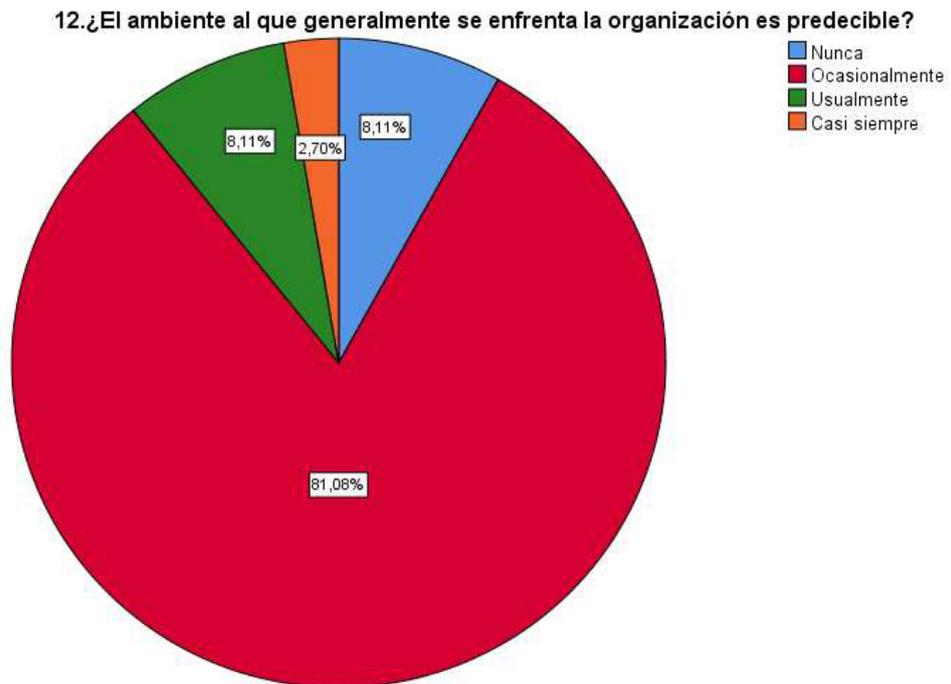
Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: Turbulencia ambiental/ Repetitivo



Análisis e interpretación: Se observa que en mayor medida “ocasionalmente” se percibe un ambiente de turbulencia repetitiva en la organización, en un promedio del 78%. Esto indica que no predomina un ambiente repetitivo, y que este tiene a cambiar.

Figura 8

Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: Turbulencia ambiental/ Repetitivo

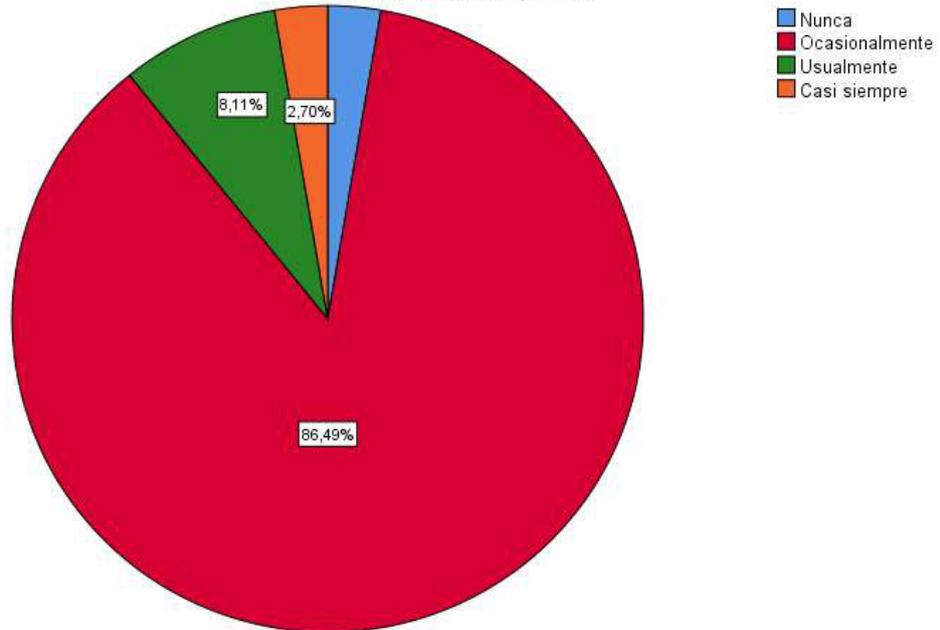


Análisis e interpretación: Se observa que en mayor medida “ocasionalmente” se percibe un ambiente de turbulencia repetitiva en la organización, en un promedio del 81%. Esto indica que no predomina un ambiente repetitivo, y que este tiene a cambiar.

Figura 9

Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: Turbulencia ambiental/ Repetitivo

13. ¿El ambiente al que generalmente se enfrenta la organización es poco complejo porque los componentes del entorno son pocos?

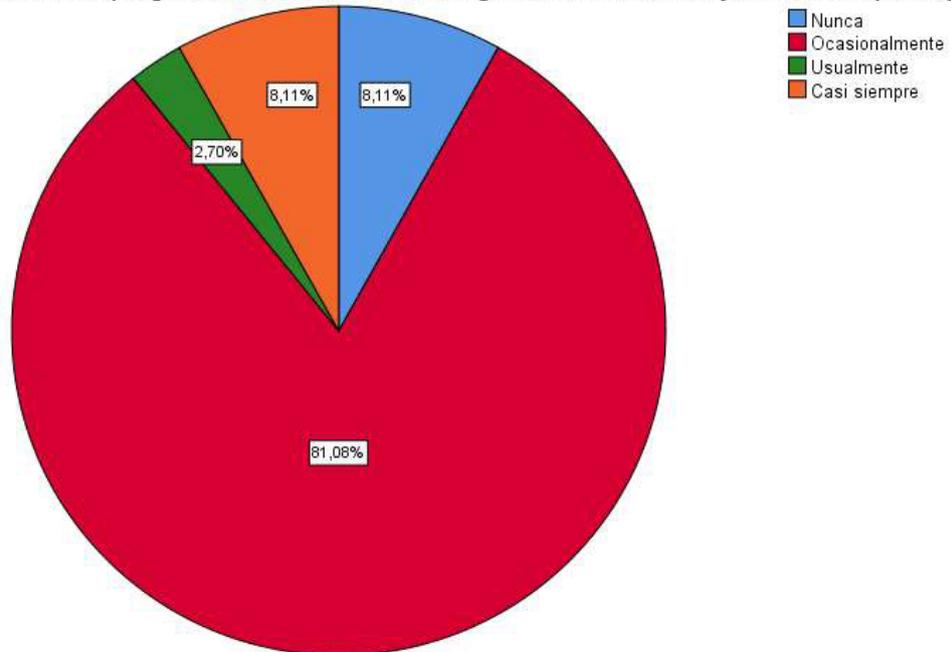


Análisis e interpretación: Se observa que en mayor medida “ocasionalmente” se percibe un ambiente de turbulencia repetitiva en la organización, en un promedio del 86%. Esto indica que no predomina un ambiente repetitivo, y que este tiene a cambiar.

Figura 10

Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: Turbulencia ambiental/ Repetitivo

14. ¿El ambiente al que generalmente se enfrenta la organización no cambia y se mantiene por largo tiempo?

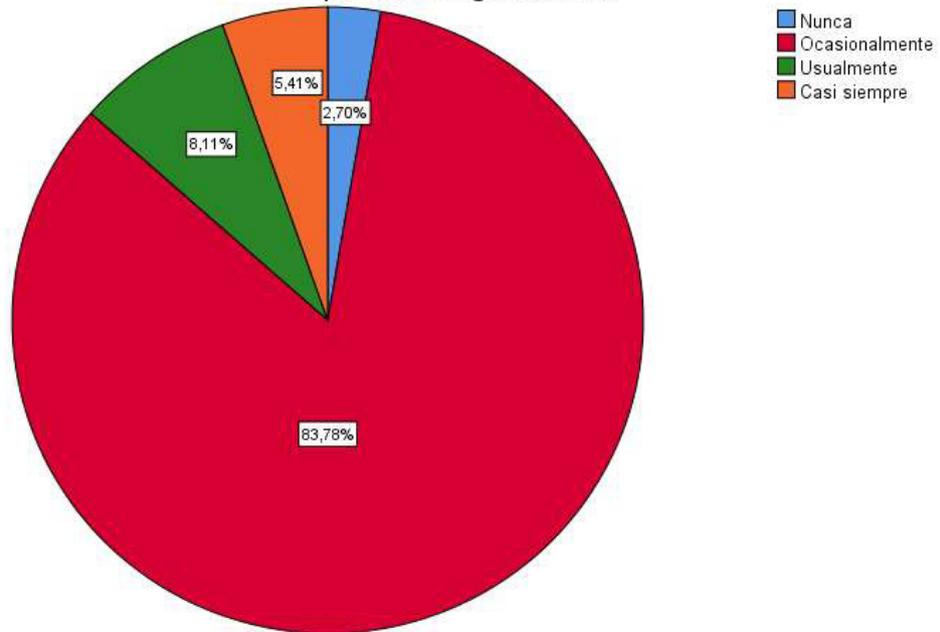


Análisis e interpretación: Se observa que en mayor medida “ocasionalmente” se percibe un ambiente de turbulencia repetitiva en la organización, en un promedio del 81%. Esto indica que no predomina un ambiente repetitivo, y que este tiene a cambiar.

Figura 11

Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: Turbulencia ambiental/ Repetitivo

15. ¿El ambiente al que generalmente se enfrenta la organización no tiene un impacto importante en la planeación organizacional?



Análisis e interpretación: Se observa que en mayor medida “ocasionalmente” se percibe un ambiente de turbulencia repetitiva en la organización, en un promedio del 83%. Esto indica que no predomina un ambiente repetitivo, y que este tiene a cambiar.

Figura 12

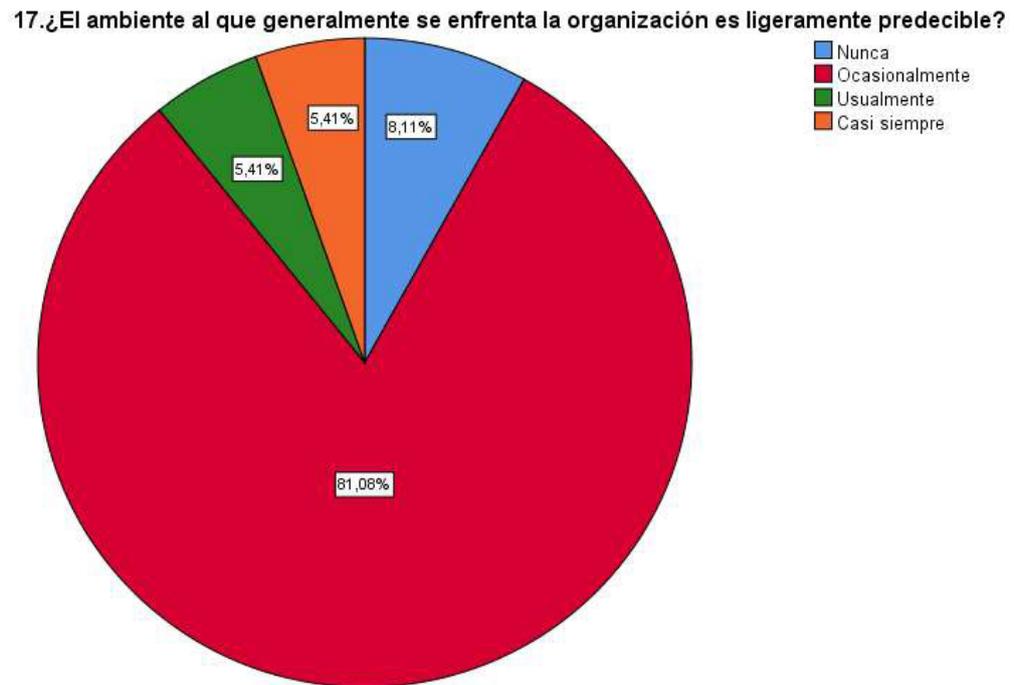
Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: Turbulencia ambiental/ Cambiante



Análisis e interpretación: Se observa que en mayor medida “ocasionalmente” se percibe un ambiente de turbulencia repetitiva en la organización, en un promedio del 78%. Esto indica que no predomina un ambiente cambiante, y que este tiene a cambiar de manera más dinámica.

Figura 13

Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: Turbulencia ambiental/ Cambiante

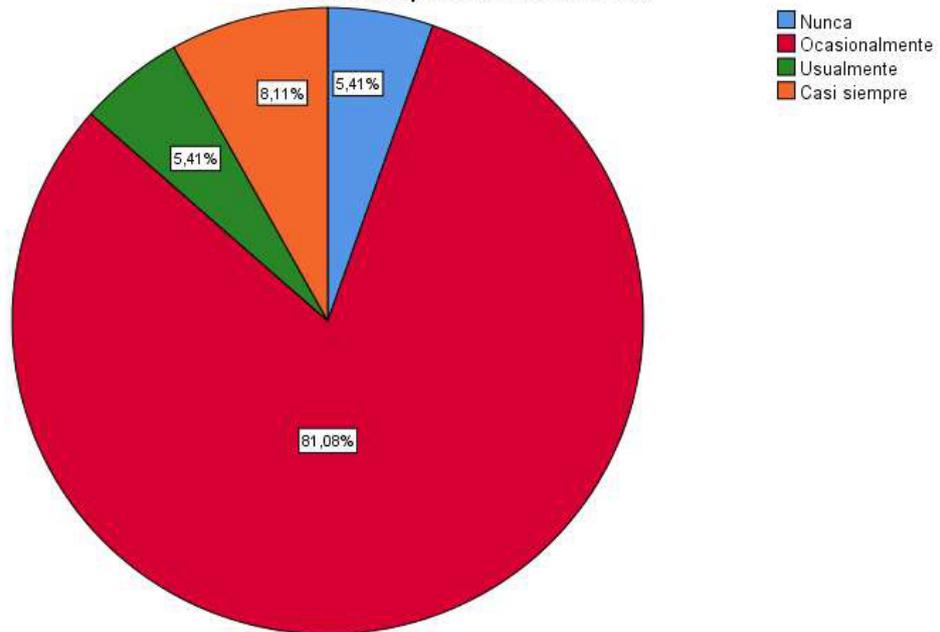


Análisis e interpretación: Se observa que en mayor medida “ocasionalmente” se percibe un ambiente de turbulencia repetitiva en la organización, en un promedio del 81%. Esto indica que no predomina un ambiente cambiante, y que este tiene a cambiar de manera más dinámica.

Figura 14

Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: Turbulencia ambiental/ Cambiante

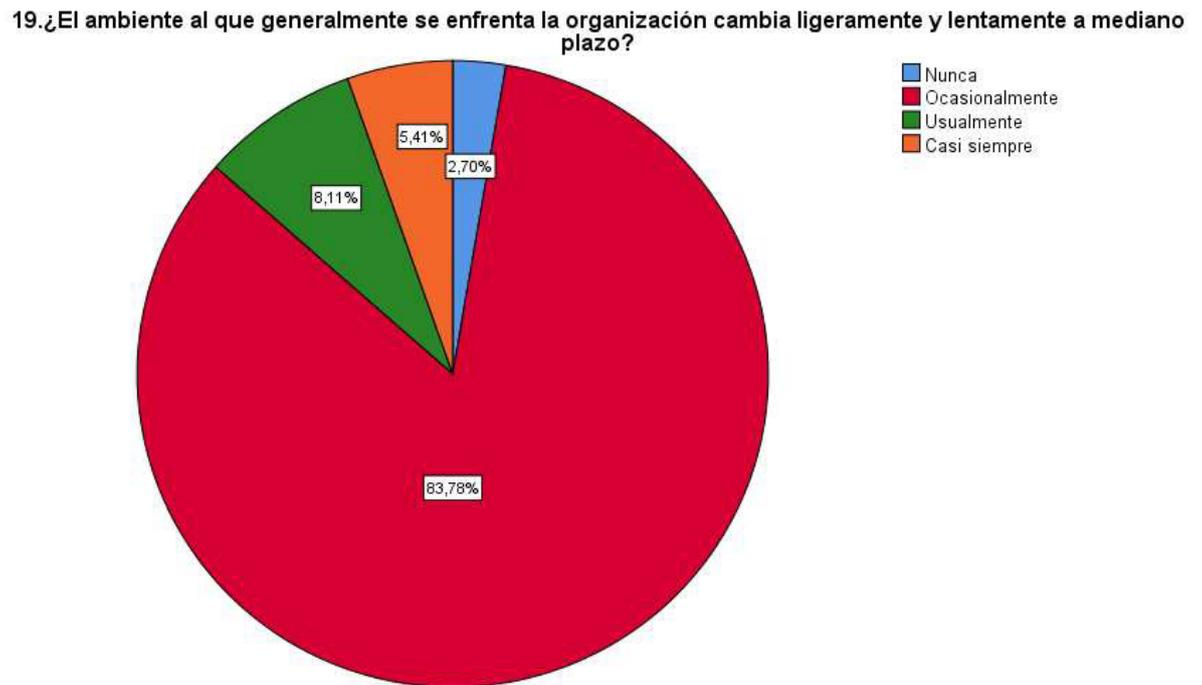
18. ¿El ambiente al que generalmente se enfrenta la organización es ligeramente complejo porque que son varios componentes del entorno?



Análisis e interpretación: Se observa que en mayor media “ocasionalmente” se percibe un ambiente de turbulencia repetitiva en la organización, en un promedio del 81%. Esto indica que no predomina un ambiente cambiante, y que este tiene a cambiar de manera más dinámica.

Figura 15

Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: Turbulencia ambiental/ Cambiante

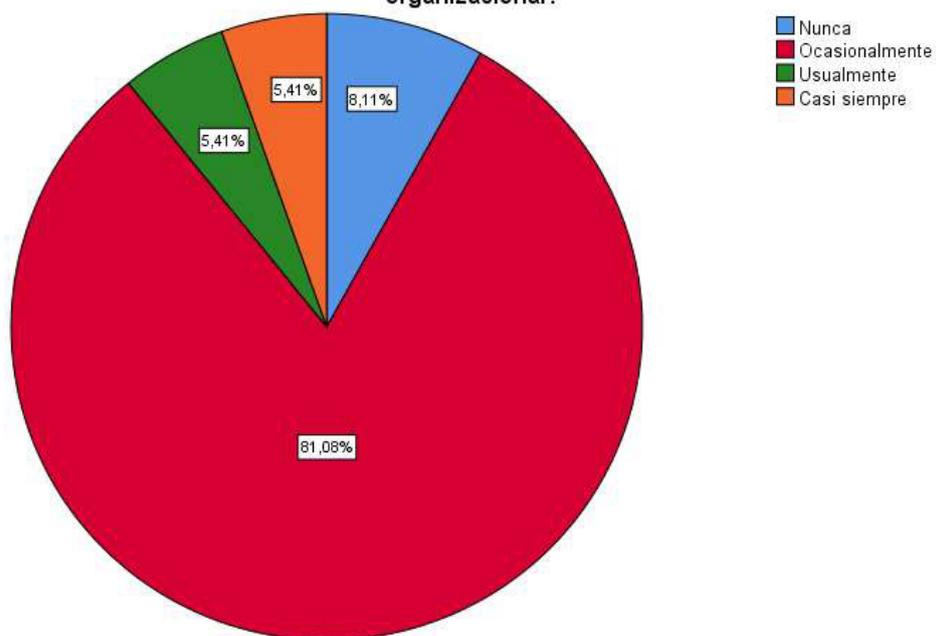


Análisis e interpretación: Se observa que en mayor medida “ocasionalmente” se percibe un ambiente de turbulencia repetitiva en la organización, en un promedio del 83%. Esto indica que no predomina un ambiente cambiante, y que este tiene a cambiar de manera más dinámica.

Figura 16

Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: Turbulencia ambiental/ Cambiante

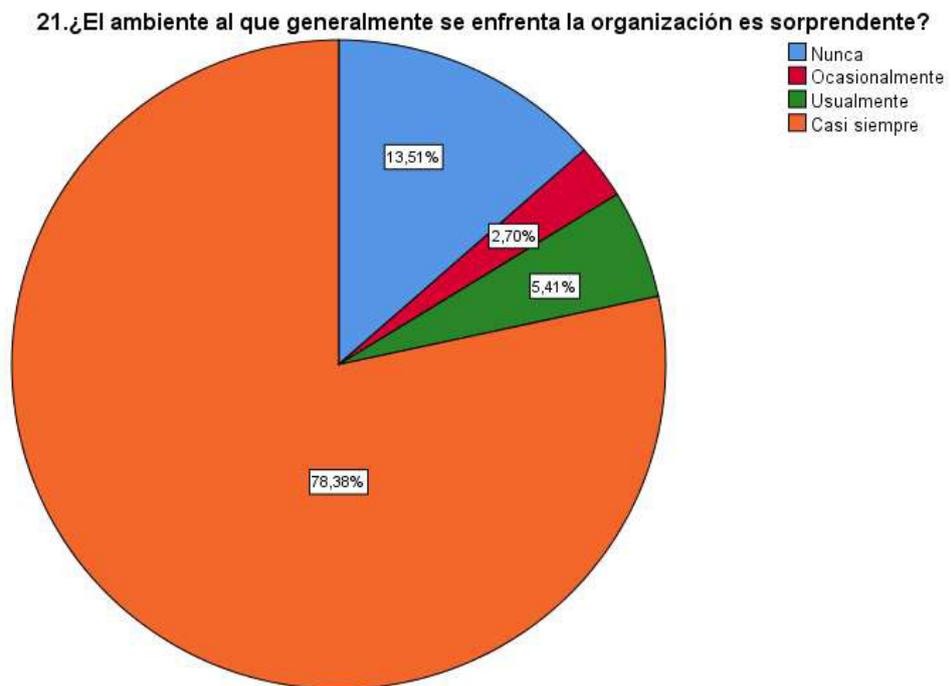
20. ¿El ambiente al que generalmente se enfrenta la organización tiene un leve impacto en la planeación organizacional?



Análisis e interpretación: Se observa que en mayor medida “ocasionalmente” se percibe un ambiente de turbulencia repetitiva en la organización, en un promedio del 81%. Esto indica que no predomina un ambiente cambiante, y que este tiene a cambiar de manera más dinámica.

Figura 17

Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: *Turbulencia ambiental/ Sorprendente* (Alta turbulencia)

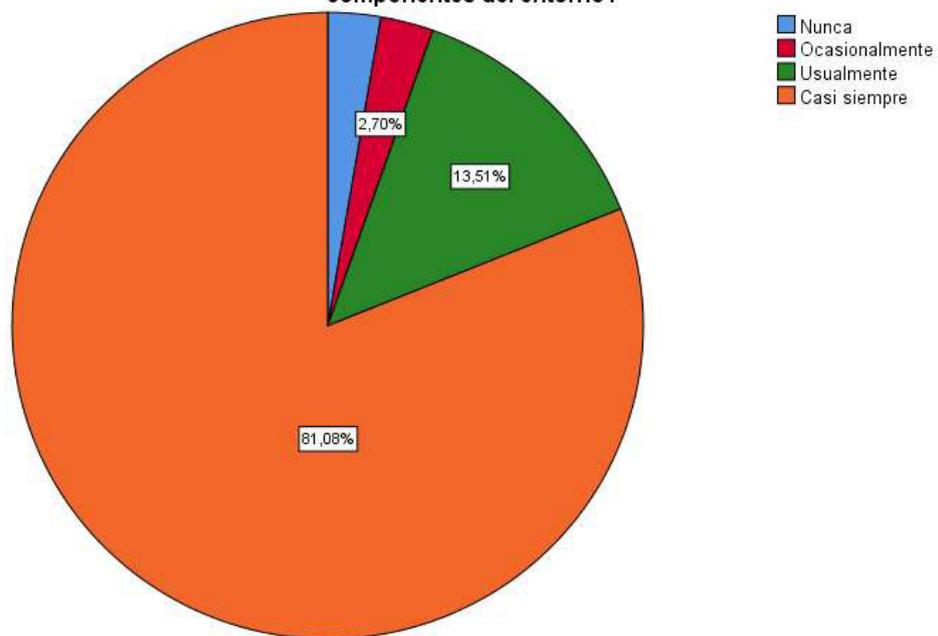


Análisis e interpretación: Se observa que en mayor medida “casi siempre” se percibe un ambiente de turbulencia Sorprendente (Alta turbulencia) en la organización, en un promedio del 78.36%. Esto indica que predomina un ambiente muy cambiante, de manera más dinámica y compleja.

Figura 18

Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: Turbulencia ambiental/ Sorprendente (Alta turbulencia)

23. ¿El ambiente al que generalmente se enfrenta la organización es muy complejo por la gran diversidad de componentes del entorno?



Análisis e interpretación: Se observa que en mayor medida “casi siempre” se percibe un ambiente de turbulencia Sorprendente (Alta turbulencia) en la organización, en un promedio del 81,06%. Esto indica que predomina un ambiente muy cambiante, de manera más dinámica y compleja.

Figura 19

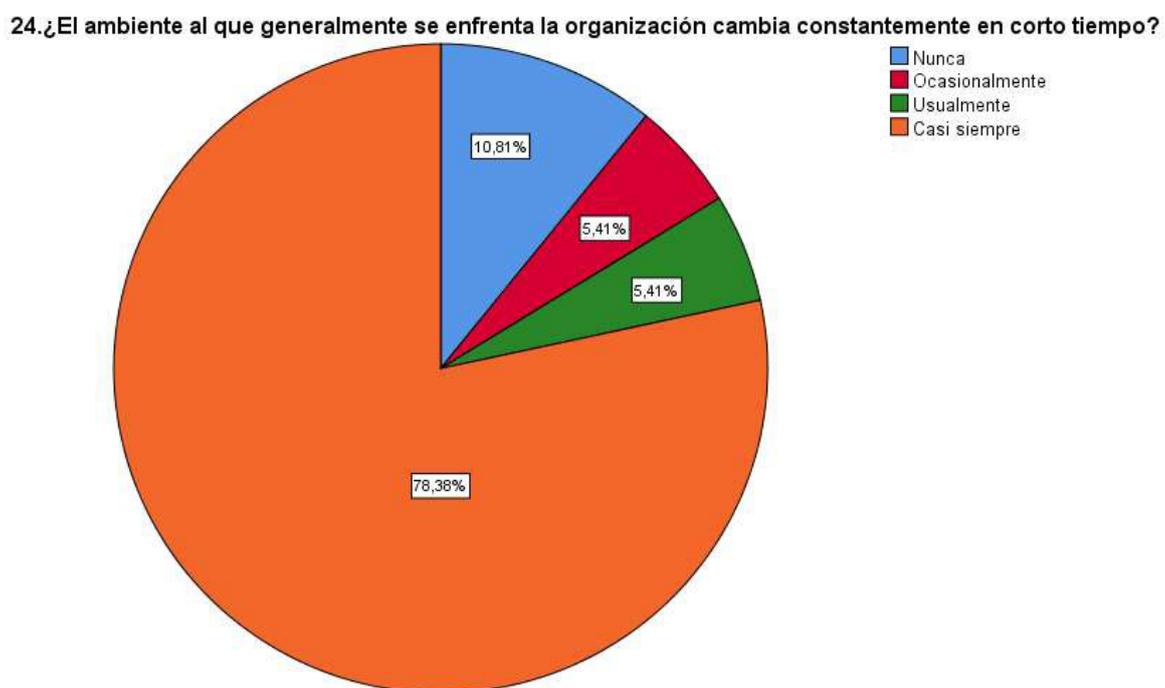
Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: Turbulencia ambiental/ Sorprendente (Alta turbulencia)



Análisis e interpretación: Se observa que en mayor medida “casi siempre” se percibe un ambiente de turbulencia Sorprendente (Alta turbulencia) en la organización, en un promedio del 78.36%. Esto indica que predomina un ambiente muy cambiante, de manera más dinámica y compleja.

Figura 20

Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: Turbulencia ambiental/ Sorprendente (Alta turbulencia)

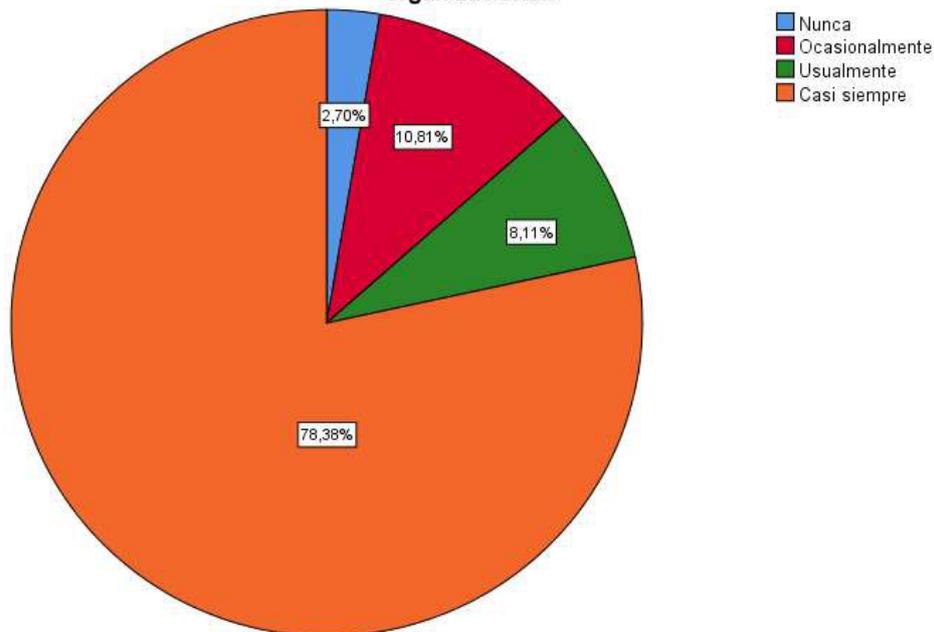


Análisis e interpretación: Se observa que en mayor media “casi siempre” se percibe un ambiente de turbulencia Sorprendente (Alta turbulencia) en la organización, en un promedio del 78%. Esto indica que predomina un ambiente muy cambiante, de manera más dinámica y compleja.

Figura 21

Representación gráfica de la respuesta correspondiente a la variable independiente del estudio: *Turbulencia ambiental/ Sorprendente* (Alta turbulencia)

25. ¿El ambiente al que generalmente se enfrenta la organización tiene un impacto importante en la planeación organizacional?



Análisis e interpretación: Se observa que en mayor medida “casi siempre” se percibe un ambiente de turbulencia Sorprendente (Alta turbulencia) en la organización, en un promedio del 78.38%. Esto indica que predomina un ambiente muy cambiante, de manera más dinámica y compleja.

Finalmente, se obtuvo como resultado que la organización se enfrenta a una mayor predominancia por su alto nivel de frecuencia, a una turbulencia ambiental sorpresiva, en un promedio del 78.9%. Siendo en mayor medida por su complejidad en un 81.08%; su impacto, dinamismo y su poca predictibilidad en un promedio del 78.38%.

A continuación, se realizó un análisis correlacional, para probar las hipótesis en las tablas 3 al 6.

Tabla 3

Correlaciones entre la turbulencia ambiental y la cultura tradicional de la organización

			Cultura	Turbulencia
Rho de Spearman	Cultura	Coeficiente de correlación	1,000	-,051
		Sig. (bilateral)	.	,764
		N	37	37
	Turbulencia	Coeficiente de correlación	-,051	1,000
		Sig. (bilateral)	,764	.
		N	37	37

Siendo la hipótesis nula: No existe relación entre la turbulencia ambiental y la cultura organizacional en la Escuela de Comunicaciones del Ejército.

La hipótesis de investigación: Existe relación entre la turbulencia ambiental y la cultura organizacional en la Escuela de Comunicaciones del Ejército.

Teniendo un valor de P: 0.764 que es mayor que 0.05.

Se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de investigación.

En conclusión: No existe relación entre la turbulencia ambiental y la cultura organizacional en la Escuela de Comunicaciones del Ejército.

Haciendo un análisis entre la cultura y cada una de los niveles de turbulencia que obtiene los siguientes resultados específicos.

Tabla 4

Correlaciones entre la turbulencia ambiental repetitiva y la cultura tradicional de la organización

			Cultura	Turbulencia Repetitiva
Rho de Spearman	Cultura	Coeficiente de correlación	1,000	,028
		Sig. (bilateral)	.	,871
		N	37	37
	Turbulencia Repetitiva	Coeficiente de correlación	,028	1,000
		Sig. (bilateral)	,871	.
		N	37	37

Siendo la hipótesis nula: No existe relación entre la turbulencia ambiental repetitiva y

la cultura organizacional en la Escuela de Comunicaciones del Ejército.

La hipótesis de investigación: Existe relación entre la turbulencia ambiental repetitiva y la cultura organizacional en la Escuela de Comunicaciones del Ejército.

Teniendo un valor de P: 0.871 que es mayor que 0.05.

Se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de investigación.

En conclusión: No existe relación entre la turbulencia ambiental repetitiva y la cultura organizacional en la Escuela de Comunicaciones del Ejército.

Tabla 5

Correlaciones entre la turbulencia ambiental cambiante y la cultura tradicional de la organización

			Cultura	Turbulencia Cambiante
Rho de Spearman	Cultura	Coefficiente de correlación	1,000	,344
		Sig. (bilateral)	.	,037
		N	37	37
Turbulencia Cambiante	Turbulencia Cambiante	Coefficiente de correlación	,344*	1,000
		Sig. (bilateral)	,037	.
		N	37	37

Siendo la hipótesis nula: No existe relación entre la turbulencia ambiental cambiante y la cultura organizacional en la Escuela de Comunicaciones del Ejército.

La hipótesis de investigación: Existe relación entre la turbulencia ambiental cambiante y la cultura organizacional en la Escuela de Comunicaciones del Ejército.

Teniendo un valor de P: 0.037 que es menor que 0.05. Y un coeficiente de correlación de 0.344. (Débil)

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación.

En conclusión: Existe relación débil entre la turbulencia ambiental cambiante y la cultura organizacional en la Escuela de Comunicaciones del Ejército.

Tabla 6

Correlaciones entre la turbulencia ambiental sorprendente y la cultura tradicional de la organización

		Turbulencia Sorprendente	
Rho de Spearman	Cultura	Coefficiente de correlación	-,742**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	37
	Turbulencia Sorprendente	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	37

Siendo la hipótesis nula: No existe relación entre la turbulencia ambiental sorpresiva y la cultura organizacional en la Escuela de Comunicaciones del Ejército.

La hipótesis de investigación: Existe relación negativa y fuerte entre la turbulencia ambiental sorpresiva y la cultura organizacional en la Escuela de Comunicaciones del Ejército.

Teniendo un valor de P: 0.000 que es menor que 0.05. Y un coeficiente de correlación de -0.742. (Débil y negativa)

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación.

En conclusión: Existe relación negativa y fuerte entre la turbulencia ambiental sorpresiva y la cultura organizacional en la Escuela de Comunicaciones del Ejército.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con los resultados obtenidos por Wiernik (2016), menciona que el sector de las comunicaciones es muy innovador. Esto nos ayuda a comprender el resultado obtenido en el nivel de turbulencia ambiental en el que se enfrenta la Escuela de Comunicaciones del Ejército, este sector tiene un fuerte impacto en las empresas, es cambiante. Por lo que en ese sentido ambos recomendamos que las organizaciones sean innovadores y creativas para adaptarse rápidamente a estos cambios en un ambiente turbulento sorprendente. También se coincide con la afirmación de Fuentes (2012) que menciona que la cultura Organizacional, es un factor clave de éxito y que promover la cultura es necesario para poder tener un mejor contexto de competitividad.

De acuerdo a la teoría estudiada, se reconoce a la cultura como factor importante porque de alguna manera orienta el comportamiento de las personas para lograr los objetivos de la organización. En nuestro resultado respecto a la cultura en la Escuela de Comunicaciones del Ejército, predomina una cultura tradicional, sin embargo, esta no se relaciona con un entorno dinámico y sorprendente.

En la investigación de Cortés (2009) se menciona un factor de la cultura que es el clima organizacional, en esta investigación, no es un factor que nos ayude a identificar el tipo de cultura por lo que se ha obviado en el análisis.

De acuerdo con Lacherre (2017) la cultura se puede identificar y determinar diferentes tipos en función a diferentes características, lo cual no dio una idea para buscar el autor que es más utilizado para evaluar la cultura de la organización y se idéntico al modelo de cultura de Ansoff. Así mismo se logró identificar de acuerdo con Leí (2017) que la cultura organizacional tiene un impacto en la gestión de las organizaciones. Así mismo, rescata de la investigación de

Roca (2012) en la que concluye que existe una relación entre la Comunicación interna y la cultura organizacional, la cual esta investigación relaciona la cultura con un factor interno de la organización, a diferencia de nuestra investigación que tiene un enfoque diferente en la que relacionamos la cultura con un factor externo como la turbulencia ambiental.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1 Es importante que las organizaciones adaptan su tipo de cultura al contexto, entorno o ambiente en el que operan, debido a que el entorno se es el que se adapta. Esto le va permitir tener mejores posibilidades de tener éxito y cumplir con sus objetivos estratégicos, siendo la cultura de la organización un elemento clave de las organizaciones por donde se puede comenzar a generar un cambio. En conclusión, general, se puede afirmar por la evidencia que se ha obtenido aplicando el método científico que existe relación “negativa y fuerte” entre la turbulencia ambiental sorpresiva y la cultura organizacional “tradicionalista” en la Escuela de Comunicaciones del Ejército.
- 6.2 En relación a la hipótesis específica 1, se puede afirmar por la evidencia que se ha obtenido aplicando el método científico que el nivel de turbulencia ambiental de acuerdo al Modelo de Ansoff en que se encuentra la Escuela de Comunicaciones del Ejército del Perú, es sorpresivo. Es decir, que es complejo, dinámico y hostil. Se obtuvo como resultado que la organización se enfrenta a una mayor predominancia por su alto nivel de frecuencia, a una turbulencia ambiental sorpresiva, en un promedio del 78.9%. Siendo en mayor medida por su complejidad en un 81.08%; su impacto, dinamismo y su poca predictibilidad en un promedio del 78.38%.
- 6.3 En relación a la hipótesis específica 2, se puede afirmar por la evidencia que se ha obtenido aplicando el método científico que la Escuela de Comunicaciones del Ejército del Perú se identifica con una cultura organizacional con características “tradicionales”. De acuerdo con los datos, predominan las características de una cultura “tradicionalista” en la institución un promedio del 67.48%. Siendo en mayor medida: El lema de la organización:

No agitar las cosas en un 73%. El factor que impulsa al cambio en la organización, generalmente está dado por: Una crisis 27 en un 73,0%. Y la propensión al riesgo: De rechazo en un 73,0%.

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1 En términos generales, se recomienda a la empresa poder iniciar con un proceso de cambio de su cultura, debido a que el nivel de su turbulencia ambiental en que opera es muy dinámico, cambiante, complejo e impredecible en el mayor de los casos, la cultura que debería predominar es de tipo creativa, que más innovadora y se adapta a los cambios.
- 7.2 Se recomienda a la organización, realizar una mejora análisis de su entorno en que opera y capacitarse en temas de gestión del cambio organizacional a los directivos para que luego se proceda a elaborar planea de cambio y de análisis del entorno. Ante un entorno dinámico la organización debe tener la capacidad de adaptarse con flexibilidad. Ante un entorno impredecible, se debe realizar constantemente evaluaciones del entorno, utilizando en análisis FODA (fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades). De tal manera que poder evaluar el impacto del entorno en los objetivos institucionales. Teniendo en cuenta que el sector de la tecnología en comunicaciones es muy dinámico e innovador.
- 7.3 Se recomienda tener un lema organizacional más inspirador al cambio y la innovación. Se debe buscar una efectividad global, la alta dirección debe realizar búsquedas de mejora continua, analizar escenarios futuros, capacitar al personal en las nuevas tecnologías para potenciar su desempeño. Tener un enfoque externo que observe lo que pasa alrededor de la organización y no solo lo que pasa dentro de ella.

VIII. REFERENCIAS

- Ansoff, H. I. (1965). La Firma del Futuro. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1965/09/the-firm-of-the-future>
- Anzola Morales, O. L., Marín Idárraga, D. A., y Cuartas Marín, J. C. (2017). *Fundamentación teórica de la cultura, la estructura y la estrategia de la organización referentes para el análisis y diseño organizacional*. U. Externado de Colombia.
- Balcazar Guerra, C. (2018). Estrategias para la mejora de la cultura organizacional de Servicios Analíticos Generales S.A.C. aplicando el modelo de Denison. *Industrial Data*, 21(1), 101. <https://doi.org/10.15381/idata.v21i1.14925>
- Chand, S. R., y Belmonte Traductores. (2018). *Inspira: Cómo crear una cultura organizacional poderosa*. Whitaker House Spanish.
- Connors, R., y Smith, T. (2016). *Cambie la cultura, cambie el juego*. Paidós Argentina.
- Cortés, N. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional*. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa, Ver., 2009 [Tesis de licenciatura, Universidad Veracruzana].
- Dessler, G., y Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*. Pearson Educación S.A.
- Ejército del Perú. (2018). *Misión y Visión*. <http://www.ejercito.mil.pe/index.php/nosotros/ejercito-del-peru/mision-y-vision>
- Escuela de Comunicaciones del Ejército. (2019). *Reseña Histórica - Escuela de Comunicaciones del Ejército*. <https://sites.google.com/site/comunicacionesejercito/pei>

- Fuentes, A. (2012). *La Cultura Organizacional: Factor clave de Éxito en las empresas del Siglo XXI*. [Tesis de licenciatura, Universidad De Cartagena].
- Gálvez Albarracín, E. J., y García Pérez de Lema, D. (2011). Organizational culture and performance of medium/high-technology SMEs: an empirical study in Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 125-145.
- García, C. M. G. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
- Gomez-Diaz, C., y Rodriguez, J. (2001). Teorías de la cultura organizacional. *Revista de Contabilidad y Auditoría*, (115), 111-140. Recuperado de: <https://strathprints.strath.ac.uk/id/eprint/7361>
- Hernández, S. (2006). *Introducción a la administración*. McGraw-Hill.
- Lacherre, E. (2017). *Cultura Organizacional en Docentes del Zegel-Ipae Piura 2016*. [Tesis de maestría, Universidad de Piura].
- Lei, Z. (2017). *Efectos de la Cultura Organizacional en la gestión de las Empresas Chinas en el Perú*. [Tesis de maestría, Universidad Inca Garcilaso de la Vega].
- Littlewood Zimmerman, H. F. y Uribe Prado, J. F. (2018). *Psicología organizacional en Latinoamérica*. <https://elibro.net/ereader/elibrodemo/39811>
- Lobatón, J. I. M. (2006). La Matriz de Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años después? *Contabilidad y Negocios*, 1(1), 41-44.
- Mmelchio.webs.ull.es. (2005). *Tipología de Cultura empresarial según Ansoff*. <https://mmelchio.webs.ull.es/oge/tipo%20cultura%20segun%20Ansoff.pdf>

- Montealegre, J. (2015). *Cultura organizacional y la resistencia al cambio*. Editorial Académica Española.
- Roca, S. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor De San Marcos].
- Rojas, F. A. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico*. ESIC Editorial.
- Shenn, R. (2016). *La Cultura Organizacional y su impacto en la gestión empresarial; Un Acercamiento A Tres Compañías Peruanas*. Fondo Editorial Universidad.
- Uribe, I. (2003). *Aplicación de Cultura Organizacional y Cultura de Calidad en la preparatoria No. 23*. [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León].
Repositorio Académico Digital UANL.
<http://eprints.uanl.mx/5336/1/1020149047.PDF>
- Wiernik, D. (2016). *El Impacto de la Cultura Organizacional sobre la Innovación en las Empresas de Telecomunicaciones*. [Tesis de maestría, Universidad de San Andrés].

IX. ANEXOS

Anexo A Matriz de consistencia

Título: “Nivel de turbulencia ambiental y la cultura organizacional en la Escuela de Comunicaciones del Ejército del Perú, año 2021				
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables	Metodología
¿Cómo se relaciona el nivel de turbulencia ambiental y la cultura organizacional en la Escuela de Comunicaciones del Ejército?	Determinar si existe relación entre la turbulencia ambiental y la cultura organizacional en la Escuela de Comunicaciones del Ejército	Existe relación negativa y fuerte entre la turbulencia ambiental sorpresiva y la cultura organizacional tradicionalista en la Escuela de Comunicaciones del Ejército	Variable independiente 1:Tipologías de Cultura: • Tradicionalista. • Anticipada. • Exploratoria. • Creativa Variable independiente 2: Nivel de turbulencia ambiental	Tipo de investigación: Básica. Enfoque de investigación: Cuantitativo. Alcance de investigación: Descriptivo-correlacional Diseño de investigación: No experimental. Técnica: Encuesta. Instrumento: Cuestionario. Muestra: 37 personas que son colaboradores.(Personal Civil y Militar)
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Dimensiones: o Repetitivo o Cambiante o Sorprendente (Alta turbulencia)	
¿Cuál es el nivel de turbulencia ambiental en que se encuentra la Escuela de Comunicaciones del Ejército del Perú?	Analizar el nivel de turbulencia ambiental en que se encuentra la Escuela de Comunicaciones del Ejército del Perú.	El nivel de turbulencia ambiental de acuerdo al Modelo de Ansoff en que se encuentra la Escuela de Comunicaciones del Ejército del Perú, es muy alto. Es decir que es complejo, dinámico y hostil.		
¿Cuál es el tipo de Cultura organizacional en la Escuela de Comunicaciones del Ejército del Perú?	Identificar el tipo de Cultura organizacional que identifica a la Escuela de Comunicaciones del Ejército del Perú.	La Escuela de Comunicaciones del Ejército del Perú se identifica con una Cultura organizacional con características tradicionales. Debido a que en mayor medida:		

		No tiene una perspectiva de futuro, no tiene un sistema de gestión que analice el entorno permanentemente, son reacios al cambio.		
--	--	---	--	--

Anexo B Encuesta para determinar el tipo de cultura organizacional

Factores para identificar las Tipologías de Cultura		Alternativas de respuesta: Solo marque una con una "X"			
		• Estable.	• Reactiva.	• De previsión.	• Creativa.
1	El lema de la organización:	No agitar las cosas	Actuar de acuerdo a lo que venga	Planear anticipadamente	Soñar anticipadamente
2	El desempeño de los colaboradores se caracteriza por:	Se busca realizar operaciones repetitivas	Se busca la eficiencia	Se busca la efectividad sinérgica	Se busca la efectividad global
3	El factor que impulsa al cambio en la organización, generalmente está dado por:	Una crisis	La historia de desempeño insatisfactorio	La anticipación de amenazas y oportunidades	La búsqueda continua del cambio novedoso
4	Propensión al cambio	De rechazo	De adaptación	De anticipación	De búsqueda
5	El origen para la toma de decisiones generalmente se enfoca en:	Busca casos parecidos para tomar decisiones	Se basan en la experiencia pasada	Se basa en la experiencia pasada y extrapolación al futuro	Se busca la totalidad de oportunidades futuras, incluyendo aquellas no relacionadas con la experiencia pasada
6	Propensión al riesgo:	De rechazo	Se acepta riesgo familiar	Se busca riesgo familiar	Se busca transar entre riesgo y ganancia
7	El objetivo de la organización respecto al comportamiento es:	Restaurar el statu quo	Minimizar los problemas de eficiencia organizacional	Mejorar el desempeño pasado	El potencial de desempeño mejor posible
8	Aceptación ruptura con el pasado de la organización:	No	Mínimo	Si, un poco	Si, mucho
9	El foco de atención de la organización es:	Interno fuerte (personas)	Interno regular (personas)	Externo (entorno)	Externo: Investigación y desarrollo. (Entorno)
10	La perspectiva temporal de la organización es:	Pasado	Presente	Futuro, un poco	Futuro, mucho

Fuente: (Gomez-Diaz y Rodriguez, 2001) basado en el Modelo de Ansoff.

Anexo C Encuesta para determinar el tipo de turbulencia ambiental

11	11.¿El ambiente al que generalmente se enfrenta la organización es generalmente repetitivo?	Casi siempre	Usualmente	Ocasionalmente	Nunca
12	12.¿El ambiente al que generalmente se enfrenta la organización es predecible?	Casi siempre	Usualmente	Ocasionalmente	Nunca
13	13.¿El ambiente al que generalmente se enfrenta la organización es poco complejo porque los componentes del entorno son pocos?	Casi siempre	Usualmente	Ocasionalmente	Nunca
14	14.¿El ambiente al que generalmente se enfrenta la organización no cambia y se mantiene por largo tiempo?	Casi siempre	Usualmente	Ocasionalmente	Nunca
15	15.¿El ambiente al que generalmente se enfrenta la organización no tiene un impacto importante en la planeación organizacional?	Casi siempre	Usualmente	Ocasionalmente	Nunca
16	16.¿El ambiente al que generalmente se enfrenta la organización es regularmente cambiante?	Casi siempre	Usualmente	Ocasionalmente	Nunca
17	17.¿El ambiente al que generalmente se enfrenta la organización es ligeramente predecible?	Casi siempre	Usualmente	Ocasionalmente	Nunca

18	18.¿El ambiente al que generalmente se enfrenta la organización es ligeramente complejo porque que son varios componentes del entorno?	Casi siempre	Usualmente	Ocasionalmente	Nunca
19	19.¿El ambiente al que generalmente se enfrenta la organización cambia ligeramente y lentamente a mediano plazo?	Casi siempre	Usualmente	Ocasionalmente	Nunca
20	20.¿El ambiente al que generalmente se enfrenta la organización tiene un leve impacto en la planeación organizacional?	Casi siempre	Usualmente	Ocasionalmente	Nunca
21	21.¿El ambiente al que generalmente se enfrenta la organización es sorprendente?	Casi siempre	Usualmente	Ocasionalmente	Nunca
22	22.¿El ambiente al que generalmente se enfrenta la organización no es predecible?	Casi siempre	Usualmente	Ocasionalmente	Nunca
23	23.¿El ambiente al que generalmente se enfrenta la organización es muy complejo por la gran diversidad de componentes del entorno?	Casi siempre	Usualmente	Ocasionalmente	Nunca
24	24.¿El ambiente al que generalmente se enfrenta la organización cambia constantemente en corto tiempo?	Casi siempre	Usualmente	Ocasionalmente	Nunca

25	25.¿El ambiente al que generalmente se enfrenta la organización tiene un impacto importante en la planeación organizacional?	Casi siempre	Usualmente	Ocasionalmente	Nunca
----	---	--------------	------------	----------------	-------

Fuente: (Gomez-Diaz y Rodriguez, 2001) basado en el Modelo de Ansoff.