



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

TIPOLOGÍA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU REACCIÓN AL CAMBIO
ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA DE MATERIAL DE GUERRA DEL
EJÉRCITO, EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL AÑO 2019 - LIMA

Línea de investigación:

Gestión empresarial e inclusión social

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

Autor:

Quica Tapia, Roger Juan

Asesor:

Zavala Sheen, Elmo Ramón
(ORCID: 0000-0002-8862-5878)

Jurado:

Silva Reyna, Davila
Aquino Santos, César Gustavo
Chávez Navarro, Juan Roberto

Lima - Perú

2022

Referencia:

Quica, R. (2022). *Tipología de la cultura organizacional y su reacción al cambio organizacional en la Escuela de Material de Guerra del Ejército, en el primer trimestre del año 2019 - Lima*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/6358>



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada (CC BY-NC-ND)

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede generar obras derivadas ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**TIPOLOGÍA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU
REACCIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA DE
MATERIAL DE GUERRA DEL EJÉRCITO, EN EL PRIMER TRIMESTRE
DEL AÑO 2019 - LIMA**

Línea de Investigación:

Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el Título de Licenciado en Administración con mención en
Administración de Empresas

Autor:

Quica Tapia, Roger Juan

Asesor:

Zavala Sheen, Elmo Ramón
(ORCID: 0000-0002-8862-5878)

Jurado:

Silva Reyna, Davila
Aquino Santos, César Gustavo
Chávez Navarro, Juan Roberto

Lima – Perú

2022

INDICE

Caratula	i
Índice	ii
Resumen	iv
Abstract	v
I. Introducción	6
1.1 Descripción y formulación del problema	7
1.2. Antecedentes	9
1.3 Objetivos	11
1.3.1 Objetivo general.....	11
1.3.2 Objetivos específicos.	11
1.4 Justificación.....	12
1.5 Hipótesis	13
II. Marco Teórico	14
2.1 Bases teóricas	14
III Método	29
3.1 Tipo de investigación.....	29
3.2 Ámbito temporal y espacial.....	29
3.3 Variables	29
3.4 Población y muestra.....	30
3.5 Instrumentos	30
3.6 Procedimientos	30

3.7 Análisis de datos	31
IV. Resultados	32
V. Discusión de resultados	57
VI. Conclusiones	59
VII. Recomendaciones	60
VIII. Referencias	61
IX. Anexos.....	64

Resumen

La cultura organizacional con un enfoque creativo contribuye de mejor manera en el cambio organizacional. **El objetivo:** Determinar el tipo de Cultura Organizacional y su reacción frente al cambio institucional en la Escuela de Material de Guerra del Ejército. **La metodología:** Tiene un enfoque cuantitativo, y tiene un diseño de tipo descriptivo. El instrumento se adaptó del modelo de cultura de Ansoff. La investigación tiene como **Conclusión general:** que el tipo de Cultura Organizacional en la Escuela de Material de Guerra del Ejército del Perú es una cultura "tradicionalista" y en consecuencia es desfavorable para que un proceso de cambio organizacional sea exitoso. Las causas de la reacción negativa del personal frente al cambio son en mayor medida por: (i) Basarse solo en datos históricos para realizar su planificación en un 86.5% sin considerar la perspectiva hacia el futuro, (ii) Mantener el "Statu Quo" en un 81.1% por temor al riesgo, (iii) Demasiado esfuerzo en enfocarse en asuntos internos en un 78.4% dejando de los aspectos externos. (iv) Falta de iniciativa y aceptación para la innovación y los nuevos cambios organizacionales es un 75.7%, por temor al cambio.

Palabras clave: cultura organizacional, cambio organizacional, tipos de cultura organizacional.

Abstract

Organizational culture with a creative approach contributes better to organizational change. The objective of the research was to determine the type of Organizational Culture and its reaction to the institutional change in the Army War Material School. The applied methodology has a quantitative approach, and has a descriptive design. The instrument used was adapted from the Ansoff culture model. The research has as a general conclusion that the type of Organizational Culture in the School of War Material of the Army of Peru is a "traditionalist" culture and consequently is unfavorable for a process of organizational change to be successful. of personnel against change are to a greater extent due to: (i) Relying only on historical data to carry out their planning in 86.5% without considering the perspective towards the future, (ii) Maintaining the "Statu Quo" in 81.1% out of fear risk, (iii) Too much effort to focus on internal issues in 78.4% leaving the external aspects (iv) Lack of initiative and acceptance for innovation and new organizational changes is 75.7%, for fear of change.

Keywords: organizational culture, organizational change, types of organizational culture.

I. Introducción

La globalización hace que las organizaciones ingresen en el espiral de la innovación y del cambio, sin embargo, existen organizaciones que no se adaptan o son reacias al cambio, estas organizaciones son las que menor éxito tienen. Las instituciones militares deben tener un nivel de operación excelente, por lo peligroso de su función, donde un error o la ineficiencia pueden comprender graves daños en el cumplimiento de sus objetivos.

Esta investigación hace referencia a los principios de la cultura en la organización y los atributos de la tipología cultural, la cual tuvo como objetivo principal el de determinar el tipo de Cultura Organizacional y su reacción frente al cambio institucional en la Escuela de Material de Guerra del Ejército.

Siendo el motivo de la investigación poder identificar si la reacción que actualmente tiene el personal está siendo favorable o no, para iniciar el proceso de mejora institucional, teniendo en cuenta que para realizar un cambio organizacional la cultura debe ser propicia para no tener inconvenientes en la implementación.

El trabajo de investigación está conformado por los siguientes capítulos.

El primer capítulo: Se realiza una descripción de la problemática En el segundo capítulo: Se elabora el marco teórico definiendo el concepto de Cultura organizacional, sus atributos y tipologías. En el tercer capítulo se describen los métodos que se realizarán para obtener la información que servirá para validar la hipótesis de investigación Los capítulos siguientes contienen los resultados, la discusión, las conclusiones y recomendaciones.

1.1 Descripción y formulación del problema

Las instituciones militares actualmente están afrontando procesos de cambio institucional debido a que deben mantener la competitividad y dar respuesta oportuna ante un evento que requiera de sus acciones, como también la gestión de los riesgos y desastres.

En la teoría de la cultura organizacional se menciona que existen diferentes tipos de cultura y que estas pueden ser modificadas para favorecer a la organización en su conjunto. Es por ello, que la Escuela de Material de Guerra al no considerar un aspecto básico como la cultura institucional, ha tenido problemas en la implementación de su proceso de cambio de normas y procedimientos, específicamente en la fecha en que se tenía que completar el proceso, que estaba comprendido entre 2017 y 2018, lo cual no se ha completado en su totalidad, y según el reporte de implementación solo se ha cumplido con él %50 del proceso, este problema está ocasionado que el personal no está cumpliendo con sus metas, por tal motivo el alto mando de la institución considera importante determinar el tipo de Cultura Organizacional y su reacción frente al cambio institucional en la Escuela de Material de Guerra del Ejército.

Para determina que aptitudes está teniendo el personal respecto a el cambio institucional que se encuentra en proceso y si esta es favorable o no para tomar medidas que fomenten y motiven al personal asumir un compromiso con el cambio y que este no les represente un amenaza, sino más bien una oportunidad.

Marco de referencia

La Escuela de Material de Guerra del Ejército se encuentra localizada en la Avenida Escuela Militar del distrito de Chorrillos en Lima capital del Perú.

Su misión fundamental como se menciona en (Ejercito.mil.pe, 2018) es:

“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”. (párr.1)

Y su visión fundamental es: “Ejército disuasivo, reconocido, respetado e integrado a la sociedad”. (Ejercito.mil.pe, 2019, párr.2)

Su función es brindar capacitación profesional a oficiales del Ejército del Arma de Material de Guerra a través de los diplomados de liderazgo y gestión. (Ejercito.mil.pe, 2018). Así mismo cuenta con una dirección y tres secciones de capacitación, administración y calidad. (Ejercito.mil.pe, 2019)

- **Problema general.**

¿Cuál es la tipología de la Cultura Organizacional y cómo esta reacciona frente al cambio institucional en la Escuela de Material de Guerra del Ejército, en el primer trimestre del año 2019?

- **Problemas específicos.**

- ¿Cuáles son los aspectos o característica más importantes de la cultura organizacional de la Escuela de Material de Guerra del Ejército?

- ¿Cuáles son los aspectos o características más importantes del cambio organizacional de la Escuela de Material de Guerra del Ejército?

- ¿Cuál es la reacción del personal frente al cambio organizacional de la Escuela de Material de Guerra del Ejército?

1.2 Antecedentes

Según Bernedo (2017) en su tesis “Influencia De La Cultura Organizacional De Los Efectivos De La Región Policial Sur En La Calidad De Servicios A La Comunidad Arequipa – 2015”, tiene como finalidad descubrir y contribuir con la organización policial, sobre los factores que están afectando su cultura organizacional e impiden brindar un servicio de calidad a la comunidad. Llegando a la conclusión que la cultura organizacional de los efectivos policiales de la Región Policial Sur, es débil, caracterizada por un alto grado de pluralidad de acciones de los efectivos policiales. Con un diversidad de práctica de valores. Los objetivos no son compartidos por todos los miembros y no se adaptan al cambio.

Para Mondragón (2016) en su tesis “Propuesta Para Mejorar La Cultura Organizacional De Trabajo De La Dgtic De La Sedesol”, se fija como objetivo proponer y desarrollar una metodología que permita convertir a la Dirección General de Tecnologías de Información y Comunicaciones (en adelante DGTIC) e inclusive a la Secretaría de Desarrollo Social (en adelante SEDESOL) en una Organización de Aprendizaje con una Cultura Organizacional orientada al cambio, bien definida y adecuada para alcanzar los objetivos de la misma se vuelve sumamente interesante. Para lograr alcanzar los objetivos de la metodología para transformar a la DGTIC en una Organización de Aprendizaje y del libro “The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization” de donde se recuperan algunas

estrategias consideradas importantes para el desarrollo de la metodología. Como la capacitación en la mejora continua.

Para Santizo (2018) en su tesis de investigación “Cultura Organizacional Y Motivación” (Estudio realizado con colaboradores del área de producción de tejido, preparación y revisado de Fábrica Cantel de Quetzaltenango), el objetivo fue realizar un estudio de tipo cuantitativo y diseño descriptivo con el recurso humano de la fábrica Cantel del departamento de producción, tejido, preparación y revisado con las personas de ambos sexos de las áreas mencionadas. Esta investigación ayudo a tener beneficios para las personas de Quetzaltenango en Guatemala porque se identificó que una cultura creativa mejora la adaptación al cambio, y beneficio tanto como para estudiantes de la carrera de psicología industrial como para otras carreras universitarias

Según Fernandez (2016) en su tesis de título “Análisis Del Estilo De Liderazgo Y Cultura Organizacional Como Factor Influyente De Éxito En Las Redes De Mercadeo De Amway De Venezuela Llc”. Tiene como objetivo el adapta miento a los nuevos avances tecnológico que la globalización nos brinda para mejorar la calidad de liderazgo y cultura organizacional en la empresas, se determinó que los estilos de liderazgo aplicados son: transformacional y transaccional, y los tipos de cultura organizacional: amistosa/colaboradora y familiar.

Para Falcones (2014) en su tesis Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply chain Guayaquil de Nestlé Ecuador. Tiene como objetivo conocer cuáles son los elementos que integran la cultura organizacional, así como también identificar las debilidades y fortalezas culturales de esta unidad de negocio. Por lo tanto el objetivo principal se centró en determinar las características de la cultura organizacional dominante en la Unidad de Negocio de

Supply Chain de Nestlé Ecuador. Y los resultados revelaron un clima organizacional con 89% de favorabilidad. Y se observaron algunas dimensiones de la cultura organizacional que necesitan fortalecimiento como cooperación, entrenamiento y reconocimiento.

Según Martínez (2012) en su tesis titulada Desarrollo organizacional de una Cooperativa de trabajo asociado y la implicación de sus estudiantes y docentes. Tuvo como objetivo describir las características diferenciadoras y de cómo contribuye la cultura organizacional al desarrollo organizacional, en una cooperativa de trabajo asociado de docentes respecto a otros de diferenciadas tipologías educativas y también observar el nivel de implicación de sus docentes y estudiantes. Y los resultados de su tesis han ayudado a identificar características diferenciales para que favorecen el desarrollo organizacional como la importancia de la implicación de los estudiantes y profesorado.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar el tipo de Cultura Organizacional y su reacción frente al cambio institucional en la Escuela de Material de Guerra del Ejército, en el primer trimestre del año 2019.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar los aspectos o característica más importantes de la cultura organizacional de la Escuela de Material de Guerra del Ejército.
- Determinar los aspectos o características más importantes del cambio organizacional de la Escuela de Material de Guerra del Ejército.

- Determinar la reacción del personal frente al cambio organizacional de la Escuela de Material de Guerra del Ejército.

1.4 Justificación

Las instituciones castrenses han entrado en un proceso de reformas pero a pesar de que cumplen al pie de la letra lo planificado no están teniendo el apoyo total de los colaboradores. Por lo que es importante que este trabajo de tesis contribuya a determinar si la cultura organizacional está teniendo una reacción negativa frente al cambio institucional en la Escuela de Material de Guerra del Ejército.

El material bélico cuando entra en renovación también se necesitan renovar los conocimientos, y con la tecnología actual cada vez hay más productos innovadores y se debe realizar también un aprendizaje continuo. La cultura debe ser de aprendizaje continuo que favorezca la innovación.

Esta investigación busca beneficiar a los colaboradores mediante la promoción de una cultura de aprendizaje continuo, creativa e innovadora que sea abierta a los nuevos conocimientos y a la adquisición de nuevos productos.

En ese sentido también busca tener un impacto positivo en las decisiones de renovación de material bélico como en la formación de los colaboradores y en la mejora del servicio educativo.

1.5 Hipótesis

- **Hipótesis general.**

El tipo de Cultura Organizacional es la cultura "tradicionalista" que origina una reacción negativa del personal frente al cambio organizacional de la Escuela de Material de Guerra del Ejército, en el primer trimestre del año 2019.

- **Hipótesis específicas.**

- La Cultura tradicionalista origina una reacción negativa frente al cambio organizacional en un 80% del personal de la Escuela de Material de Guerra del Ejército.
- El aspecto más importante que es favorable al cambio organizacional de la Escuela de Material de Guerra del Ejército es su enfoque externo en el desarrollo de investigaciones.
- Las principales causas de la reacción negativa del personal frente al cambio son: Mantener el "Statu Quo", falta de iniciativa para la innovación organizacional, basarse solo en datos históricos para realizar su planificación, baja aversión al riesgo.

II. Marco teórico

2.1 Bases teóricas

Principios de la Cultura organizacional

La teoría de los Recursos Humanos surge debido a diferentes dificultades o vacíos que se encontraron en la teoría clásica de la administración creada en 1916 donde sus principales autores son H. Fayol y F. Taylor. Según (Dessler & Varela, 2004) menciona respecto a La teoría de los Recursos Humanos que “Para entender mejor la función de RH en las organizaciones actuales, resulta útil comprender la manera en que cambian las empresas, y las tendencias que hacen que sucedan tales cambios” (p.5). En entorno influye en la manera de respuesta al cambio de las organizaciones, donde actualmente por la globalización las organizaciones están enfrentando turbulencias y tienen que adaptarse a las nuevas tendencias para sacar ventajas competitivas o sobrevivir.

Como menciona Dessler & Varela (2004) “las organizaciones actuales están bajo una presión creciente para volverse más competitivas” (p.5) Esto debido a que el contexto actual en que se desempeñan las organizaciones es más turbulento, lo que lleva a que estén preparadas para el cambio. Y adoptar medidas que les permitan sobrevivir ante la turbulencia del ambiente.

El investigador Chiavenato (2009) quien ha realizado diversos estudios respecto a la cultura en las organización, parte de la teoría del Comportamiento organizacional, y menciona que: “El Comportamiento Organizacional es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones” (p.6).

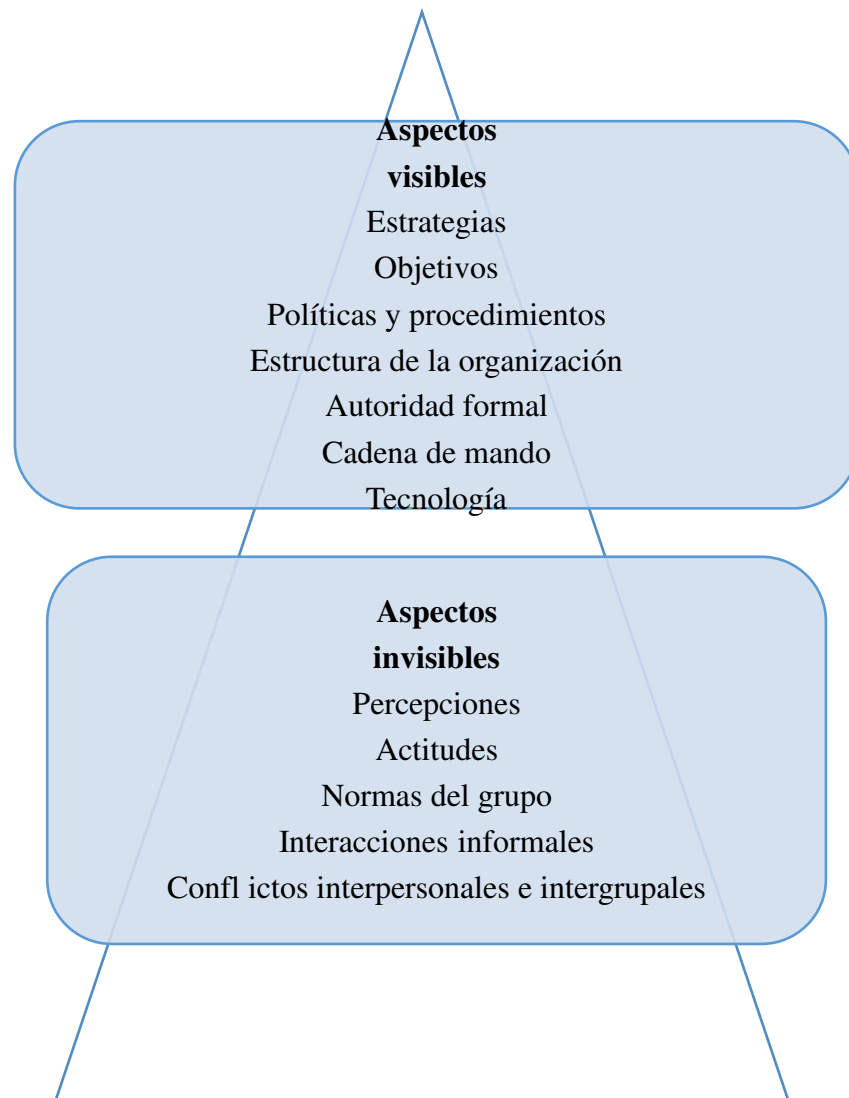
Como las personas actúan en la organización y como está influye y se influye en las personas.

Diversas especialidades científicas han realizado diversos aportes en la construcción de la Teoría del Desarrollo organizacional, tal como refiere Chiavenato (2009) “El Comportamiento Organizacional se refiere a las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones. Se basa, sobre todo, en aportaciones de la psicología y es un campo que trata sobre el comportamiento de los individuos, es decir, temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación” (p.7).

Así mismo, este comportamiento de los individuos a medida que interactúan con otros, y van aceptando y adaptando determinadas actitudes grupales, valores es que se van dando forma a la cultura organizacional. Además existen diferentes niveles de la cultura organizacional. Que se pueden observar en la figura 1.

Figura 1

Niveles de comportamiento organizacional



Fuente: (Chiavenato, 2009, p.7)

Existen aspectos en la cultura organizacional que pueden ser visibles, pero también existen aspectos que no lo son, pero que tiene gran importancia para la organización porque les va permitir direccionar el comportamiento hacia el logro de objetivos estratégicos.

Definición de cultura organizacional

En los últimos años la Cultura organizacional ha tomado más relevancia debido a que se ha demostrado mediante estudios científicos que afecta el comportamiento de las personas e influye en el desempeño organización. Tal como lo menciona Gomez-Diaz & Rodriguez (2001) que afirma que: “La cultura organizacional es la tendencia más notable en el campo de los estudios organizacionales” (p.1). Las organizaciones están haciendo que las sociedades lograr progresar, pero cada sociedad tiene sus propios valores, comportamientos, aptitudes, y percepciones y estas influyen en las organizaciones. Siendo específicos, las culturas sociales influyen en la construcción o modelamiento de las culturas organizacionales.

Respecto a la definición de Cultura en las organizaciones Baròn (2015) realiza diversos estudios de diferentes conceptos de cultura organizaciones y se resalta entre ellas para este estudio de investigación la definición de Pettigrew (1979) “Se manifiesta a través de los símbolos: lenguaje, ritos, mitos, etc., que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa” (p.15). Es importante esta definición porque ayuda a entender que la dirección de la organización puede ser modelada. A través de la influencia de la dirección en su personal. Sin embargo el concepto de Ansoff es el más utilizado en el mundo académico y su modelo de evaluación de la cultura en las organizaciones es reconocida por el aporte que realiza en la identificación de la cultura más adecuada a determinados fines.

Caracterización de la Cultura organizacional

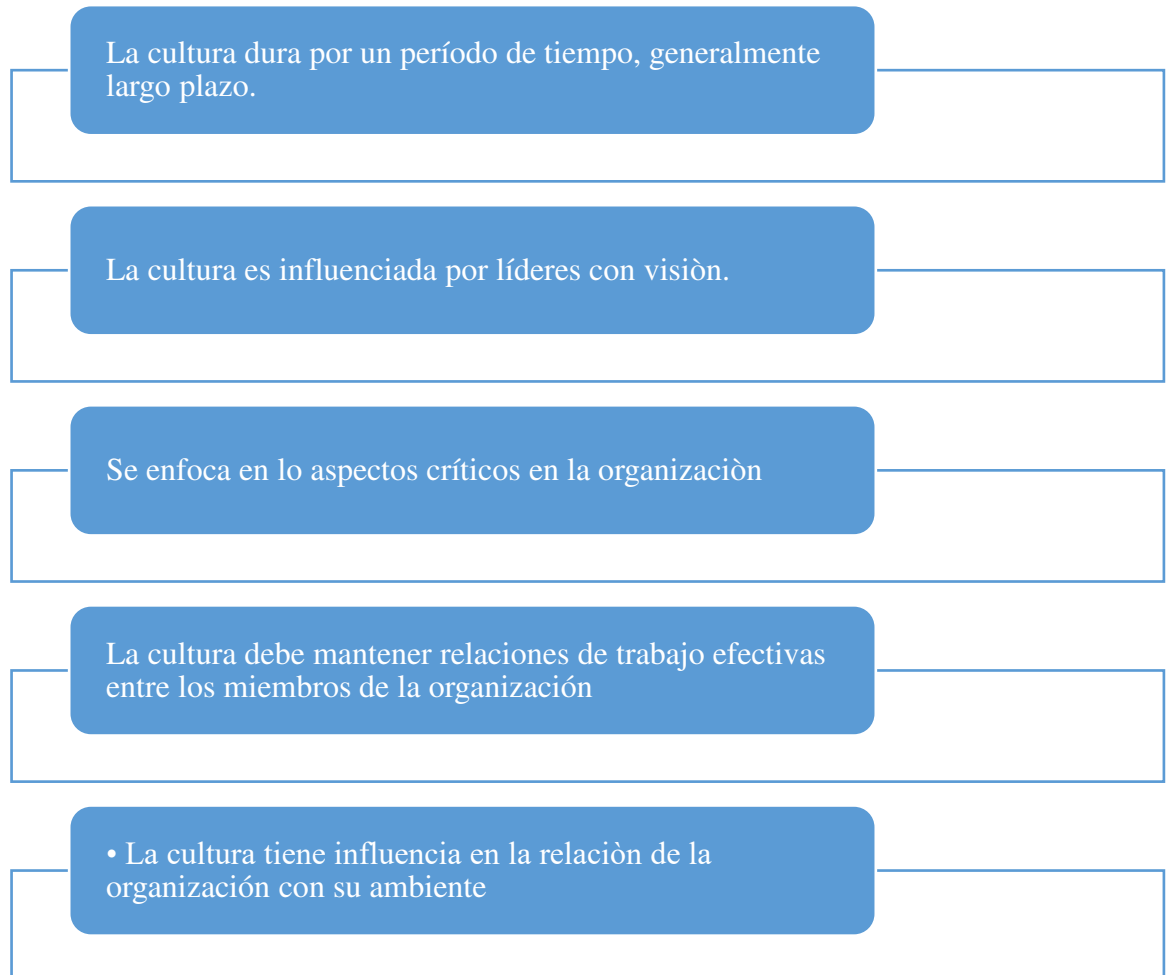
Según Balcazar Guerra (2018) tras haber realizado una exhaustiva búsqueda de las principales características que dan forma y modelan la cultura en la organización, menciona las características que identifico Aguirre (2004), el cual establece que la cultura:

Proporciona un modelo de realidad a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transmitidos a los nuevos miembros (p.38).

En ese mismo sentido Armstrong (2009) menciona que determinadas características dan forma a la cultura organizacional relacionadas al tiempo, al liderazgo, a las relaciones y a la interacción de la organización con su medio ambiente, como se mencionan en la figura 2:

Figura 2

Caracterización para el desarrollo de la cultura



Fuente: (Armstrong, 2009, p.397)

Las caracterizaciones permiten realizar un mejor análisis de la cultura en general, siendo las principales características el tiempo, el liderazgo, enfocarse en lo que realmente importa, entender las relaciones interpersonal y como está la relación de la organización con el entorno en el que se desarrolla.

El paradigma cultural de Ansoff

Los paradigmas siendo modelos en los cuales se desarrollan diferentes conceptos de acuerdo a la percepción de las personas que integran la organización, han contribuido en el entendimiento de cómo se van creando diferentes conceptos que van dando forma la teoría de la administración que se ponen luego en práctica para poder evidenciarla.

La cultura como paradigma en las organizaciones, fue un aporte que puso un punto de quiebre y que ayudó en la mejora de las organizaciones para lograr sus objetivos a través de la direccionalidad del comportamiento de sus miembros. Es así que Ansoff en 1985 citado por (Uribe, 2003) desarrolla el concepto de Cultura organizacional como: “el conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan su preferencia por un tipo concreto de comportamiento estratégico” (p.28). Se ha desarrollado todo un paradigma a partir de la definición del concepto que es también reconocido en el mundo académico.

También respecto al paradigma de Ansoff, Gomez-Diaz & Rodriguez (2001) menciona que: “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). Lo cual permite deducir que la cultura tiene influencia en los aspectos estratégicos de las organizaciones porque permite sintetizar y unificar la estrategia organizacional, a través de los valores y normas que conforman la cultura y que contribuyen a lograr los objetivos a largo plazo de la organización.

Además, mencionan los investigadores Gomez-Diaz & Rodriguez (2001) citando a Ansoff que: “visualiza el rol de la cultura a partir de la idea de que las organizaciones no solo tienen resultados y objetivos que desean lograr, sino que adicionalmente tienen

la aspiración de lograrlos a través de ciertos modos de comportamientos, los cuales el autor reconoce como clima organizacional, estilo organizacional o cultura organizacional”. (p.3). Hacen hincapié en el rol vital de la cultura en el éxito de la organización, porque esta contribuye al logro de los objetivos pero también Ansoff entiende que no solo basta con alcanzar los objetivos estratégicos, sino que también estos deben ser alcanzados de la mejor manera orientados por diferentes comportamiento que forman parte de la cultura organizacional.

Atributos del Modelo Ansoff

Mencionan los teóricos de la cultura organizacional Gomez-Diaz & Rodriguez (2001) que “A partir de supuestos, Ansoff propone cuatro niveles representativos de cultura estratégica, los cuales correlaciona con diversos atributos (de competencia, culturales, de perfiles empresariales, etc.” (p.3). En referencia a su concepto de cultura organizacional, que refiere a que los valores y normas deben tener una carácter estratégico pero este está relacionado también con otros factores claves como la competencia que tiene la organización, la cultura predominantes, el perfil que tiene la empresa u organización.

También respecto a la cultura organizacional de Ansoff, menciona Gomez-Diaz & Rodriguez (2001) que : “El modelo opera en función de correlacionar el nivel competitivo, el nivel empresarial y la probabilidad de turbulencia futura y, a partir de esto, determinar marcos de acción organizacional” (p.4). La organización debe tener una cultura que pueda responder al grado de competitividad que afronta, y tener un mayor grado de certidumbre para afrontar en mejor posición el futuro. Respecto al ambiente de turbulencia mencionan (Ansoff & McDonnell, 1998) que “un alto grado de turbulencia

se observa raramente en una economía de libre mercado” (p.33). Sin embargo, las organizaciones deben estar preparadas para estos periodos violentos de competencia y de incertidumbre.

En ese mismo sentido mencionan Gomez-Diaz & Rodriguez (2001) las tipologías de cultura organizacional citando a Ansoff se pueden identificar que algunos ejemplos de la operación de las tipologías, como las siguientes:

- Cultura Estable: Generalmente en las Unidades de Producción y Unidades de Contabilidad.
- Cultura Reactiva: Generalmente en las Unidades de Producción/Control Financiero.
- Cultura Anticipadora: Generalmente en las Unidades de Marketing y Unidades de Producción.
- Cultura de Iniciativa: Generalmente en las Unidades de Investigación de Nuevos Negocios.

Tipología de la cultura en la organización

También al respecto de los tipos de cultura organizacional siguiendo el modelo de Ansoff, (Uribe, 2003) menciona que: “teniendo en cuenta la cultura inducida por la evolución organizacional, Ansoff establece la siguiente tipología: Cultura estable, reactiva, previsión, exploratoria y creativa” (p.32).

La descripción de cada tipo de cultura se menciona que:

- Cultura Estable: Menciona Uribe (2003) que: “Es una cultura introvertida, centrada en el pasado en los que busca los precedentes en los que basar futuras actuaciones. Es conservadora, no acepta cambios y es adversa al riesgo. Su lema será no perturbar la calma”(p.32). Este tipo de cultura reacciona de manera desfavorable al cambio, no

acepta el cambio, prefiere mantener el statu quo, se opone a la mejora continua, piensa que si entorno no va cambiar y si las cosas van bien no buscan mejorar, se competitivos, ni estar a la vanguardia, tiene un muy bajo nivel de innovación. No hacen una planificación enfocada al futuro, sino más bien operativa, y muy repetitiva.

- **Cultura Reactiva:** Menciona (Uribe, 2003) que: “Es también una cultura introvertida, se centra en el presente, aunque busca en el pasado los fundamentos de posibles alteraciones. Acepta cambios mínimos y acepta la asunción de un riesgo mínimo. Su lema es estar preparado para todo”(p.32).
- **Cultura de Previsión:** Menciona Uribe (2003) que: “Es una cultura extrovertida, acepta el cambio siempre y cuando signifique una trayectoria semejante a la llevada hasta el presente y se centra en el futuro pero basando sus acciones futuras en extrapolaciones” (p.32).
- **Cultura Exploratoria:** Menciona Uribe (2003) que: “Es esencialmente extrovertida, acepta el riesgo siempre que exista una adecuada relación riesgo ganancia. Busca el cambio, aceptando la ruptura”. (p.33)
- **Cultura Creativa:** Menciona Uribe (2003) que: “Es extrovertida fundamentalmente, busca cambios que impliquen situaciones nuevas y muestra preferencia por riesgos no corrientes. El principal lema sería inventar el futuro Como podemos observar los dos últimos tipos de cultura son más propias de la Dirección Estratégica” (p.33) Este tipo de cultura organizacional tiene una reacción muy favorable al cambio, porque busca que el cambio suceda.

Los tipos de cultura organizacional según Ansoff citado por (Mmelchio.webs.ull.es, 2005) se determinan en base a ciertas características que son agrupadas por atributos que están divididas por:

- La Perspectiva temporal.
- Foco de atención.
- Propensión al cambio/riesgo.
- Aceptación ruptura con pasado.
- Lema.

En la Tabla 1 se puede observar con detalle los diferentes tipos de cultura organizacional y sus respectivos atributos que determinan su tipo.

Tabla 1

Tipología de la Cultura empresarial según Ansoff

TIPO DE CULTURA / DIMENSIONES	Perspectiva temporal	Foco de atención	Propensión al cambio/riesgo	Aceptación ruptura con pasado	Lema / AREA ORGANIZATIVA
Tradicionalista: Repetitiva.	Pasado	Interno (áreas de producción y contabilidad)	No: alta aversión al riesgo.	No	“no perturbar la calma”. CONTABILIDAD
Reactiva: Preparado para todo	Presente	Interno (Producción y finanzas)	Mínimos	Mínimos	“estar preparado para todo”. FINANZAS
De revisión: Planificar el futuro	Futuro, como Extrapolación del presente	Interno/Externo (Marketing, planificación de proyectos y recursos humanos)	incremental	Habitual	“planificar el futuro” MKTG + PLANIFICACIÓN

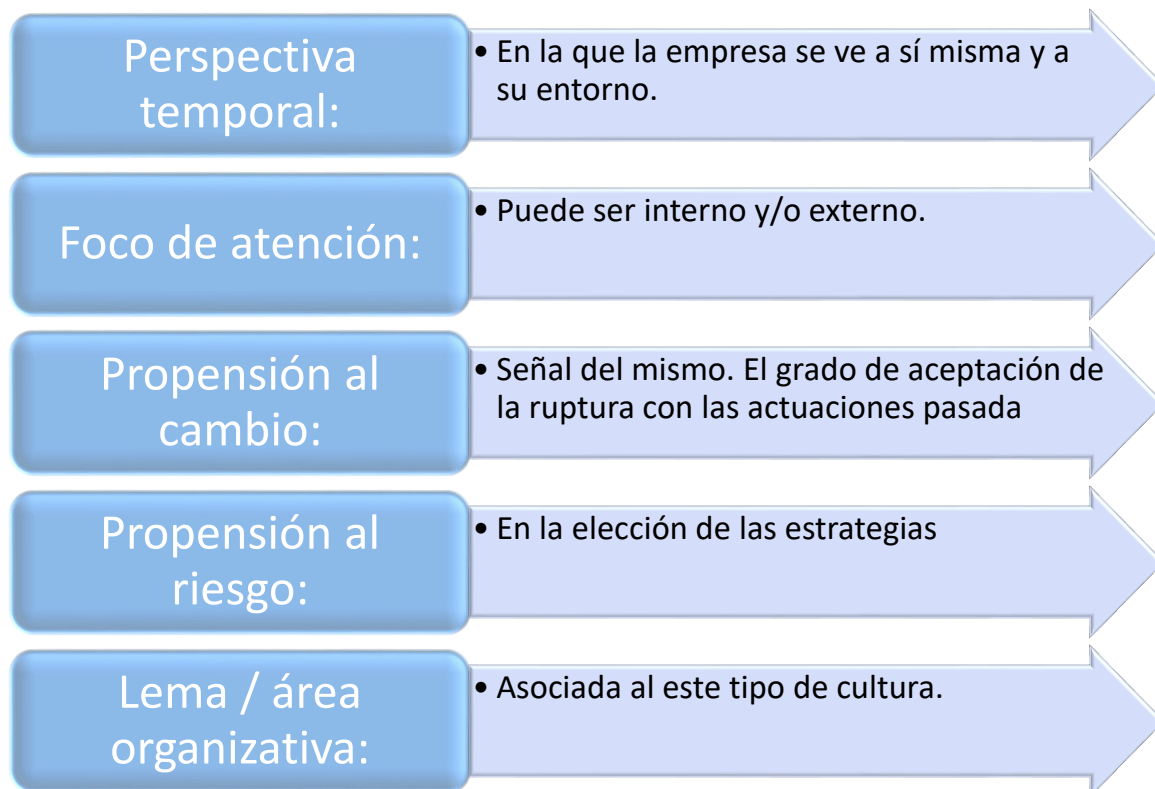
Exploratoria : Estar donde la acción esté	Futuro	Externo: Desarrollo de productos y de mercado	Si, equilibrio entre riesgo/ganancia	Si	“estar allí donde la acción esté” PRODUCTO/MCDO
Creativa	Futuro	Externo: Investigación y desarrollo.	Si, busca riesgos no corrientes	Si	“Inventar el futuro” I+D+I / NEW VENTURES

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

En resumen cada dimensión se caracteriza como menciona (Mmelchio.webs.ull.es, 2005) de la siguiente manera, figura 3:

Figura 3

Dimensiones de la cultura organizacional



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

Se puede observar según como las diferentes dimensiones van a ir determinando la clasificación de las diferentes culturas que ha definido Ansoff en su modelo organizacional.

El cambio organizacional según Ansoff

En cambio en la organización es esencial, para que las organizaciones puedan desarrollarse y prosperar a largo plazo. La teoría de la calidad justamente recomienda que las organizaciones acepten el cambio y que este se realice de manera continua, mejorando los procesos, la planificación, la estructura o diseño organizacional y la cultura en la organización.

Ansoff realiza su estudio de la cultura organizacional, teniendo en cuenta un factor clave como la reacción al cambio por parte de la organización. Evaluando si el personal y la dirección prefieren tomar riesgo y hacer cambios de manera continua o no hacerlo, y por el contrario rechazar el cambio. La cultura que no acepta el cambio son denominadas culturas estables o tradiciones Y por el contrario las culturas que son innovadoras que constantemente buscan cambiar y mejorar, fomentan la creatividad en sus colaboradores son las que obtienen mejores resultados y están a la vanguardia en el sector en que se desarrollan y aprovechan los ambientes de turbulencia para mejorar. (Uribe, 2003)

Influencia del Modelo de cultura organizacional en la Administración

La influencia del modelo de la cultura organizacional en la administración, tiene un gran impacto en los resultados de las organizaciones, porque como menciona

(Gomez-Diaz & Rodriguez, 2001) permite ir: “identificando el ciclo de acción del desarrollo estratégico, los determinantes de la estrategia y el plan estratégico” (p.5).

Esto debido a que la cultura permite apoyar las decisiones estratégicas y la planificación del futuro en la organización, donde una cultura que promueva el cambio y acepte el riesgo tiene mejores probabilidades de éxito, frente a una cultura cerrada que no acepta los cambios y no innova, lo que hace que la organización no aproveche las oportunidades que le ofrece el entorno.

Es también influyente según menciona Ansoff (1965) que: “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” (párr.27). Donde hace referencia a que la vida social en la organización y la cultura organizacional contribuyen a direccionar el comportamiento de las organizaciones para que estas puedan alcanzar el éxito a través del cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

También según menciona George (2005) en 1971 Ansoff fue uno de los principales fundadores de la Escuela de Planificación Estratégica. Por tal motivo, los estudios realizados tienen influencia en la estrategia, afirmando que la cultura organizacional apoya que el comportamiento de las personas pueda ayudar a lograr los objetivos estratégicos con eficiencia y eficacia. Y si la cultura es innovadora o creativa los resultados van a ser mejores.

Así mismo, Rodríguez (2010) refiere que el cambio organizacional que es un reajuste en la organización, se puede ver influenciado por la cultura en la organización, esta influencia puede ser positiva o negativa, en la medida que el tipo de cultura sea receptiva al cambio.

La cultura organizacional, influye en el éxito de las organizaciones tal como lo menciona Ansoff, citado por (Lobatón, 2006) que tuvo como base de sus investigaciones su propia experiencia directiva en dos organizaciones de gran éxito como la Lockheed Electronics y la Rand Corporation. Su experiencia como directivo le sirvió para desarrollar el concepto de Planeación estratégica y el de Cultura organizacional, así como ver como los aspectos sociales la afectan.

III. Método

3.1 Tipo de investigación

Este trabajo de tesis se desarrolló aplicando un diseño de investigación descriptivo - correlacional, esto debido a que se hizo una descripción de las variables que se encuentran en estudio sin realizar ningún tipo de manipulación. El tipo de la investigación es no experimental porque no fue un experimento donde el investigador hace una manipulación de alguna o las variables de la tesis. La investigación tiene un enfoque cuantitativo por la aplicación de estadística descriptiva en el análisis de los resultados. También la tesis fue de tipo transversal porque se aplicó la encuesta en un momento determinado durante la ejecución de la tesis. En el anexo 1 se muestra la matriz de consistencia.

3.2 Ámbito temporal y espacial

El ámbito temporal fue durante el primer trimestre del año 2019. Ámbito espacial del trabajo de tesis: Se realiza en la Escuela de Material de Guerra del Ejército en la Avenida Escuela Militar del distrito de Chorrillos en Lima / Perú.

3.3 Variables

Variable independiente:

Tipología de cultura organizacional en la Escuela de Material de Guerra del Ejército.

- Tradicionalista
- Anticipada / Exploratoria
- Creativa

Variable dependiente:

El tipo de reacción al cambio organizacional.

Indicador: Modelo Ansoff.

- Muy favorable

- Indiferente.
- Muy desfavorable

3.4 Población y muestra

Siendo la población en la Escuela de Material de Guerra del Ejército conformada por un total de 37 colaboradores (indistintamente si son militares o civiles) que laboran dentro del primer trimestre del año 2019, según el área de personal de la Escuela, se determinó que por ser una población reducida y manejable, se procedió a realizar la investigación sobre toda la población 37 colaboradores para determinar la tipología cultural. Por lo tanto la muestra de investigación son los 37 colaboradores.

3.5 Instrumentos

El instrumento que se empleó fue el cuestionario Modelo Ansoff a los 37 colaboradores, esto mediante la aplicación de la técnica reconocida por los investigadores como la encuesta. Esta encuesta está en función a la tipología cultural. En el anexo 2 se observa la operacionalización de las variables y la encuesta.

3.6 Procedimientos

Se realizó este trabajo de investigación mediante el siguiente procedimiento: En primer lugar se realizó una revisión teórica relacionada a la tipología de la cultura organizacional, luego se procedió a realizar una encuesta en un momento determinado a los 37 colaboradores de la Escuela de Material de Guerra del Ejército, así mismo en segundo lugar se identificó los tipos de reacciones al cambio

de acuerdo al tipo de cultura para poder realizar la conclusión y determinar el tipo de Cultura Organizacional y su reacción frente al cambio institucional en la Escuela de Material de Guerra del Ejército. Y finalmente se han realizado las recomendaciones que corresponden.

3.7 Análisis de datos

Los datos que fueron obtenidos en la aplicación del cuestionario a los 37 colaboradores, fueron analizados mediante el software estadístico SPSS, el cual permitió realizar un mejor análisis de los datos, así mismo se utilizó para obtener una representación gráfica de los resultados que permitieron identificar de la mejor manera la validación de la hipótesis, siendo la expresión numérica visualizada en graficas circulares y tablas.

IV. Resultados

Realizado el procedimiento de recojo de los datos, se realizó a continuación las tablas con los datos ordenados en frecuencias y porcentajes para un mejor análisis, Y posteriormente se realizó su representación a través de las gráficas circulares.

Tabla 2

Frecuencia y porcentajes de la afirmación:

1.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se realiza periódicamente un análisis del pasado en la organización

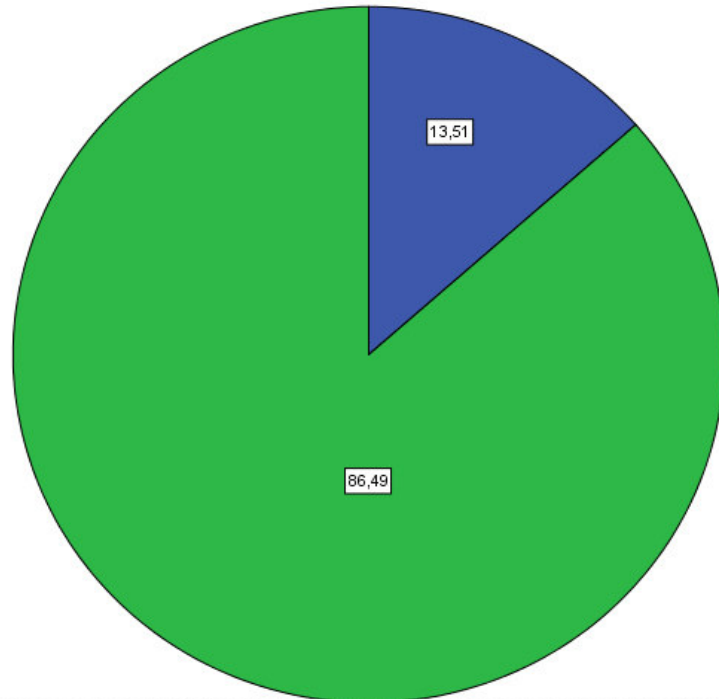
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	NO	5	13,5	13,5	13,5
Válido	SI	32	86,5	86,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos se sintetizan mediante la gráfica circular donde el color verde representa las respuestas SI y en color azul a las respuestas NO:

Figura 4

Visualización mediante gráfica circular de la pregunta 1.



1.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se realiza periódicamente un análisis del pasado en la organización

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico circular se puede observar que en mayor medida la respuesta SI ha sido seleccionada en un 86.49% lo que representa una predisposición en la institución a tener una cultura tradicionalista

Tabla 3

Frecuencia y porcentajes de la afirmación:

2.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se realiza periódicamente un análisis del presente organizacional

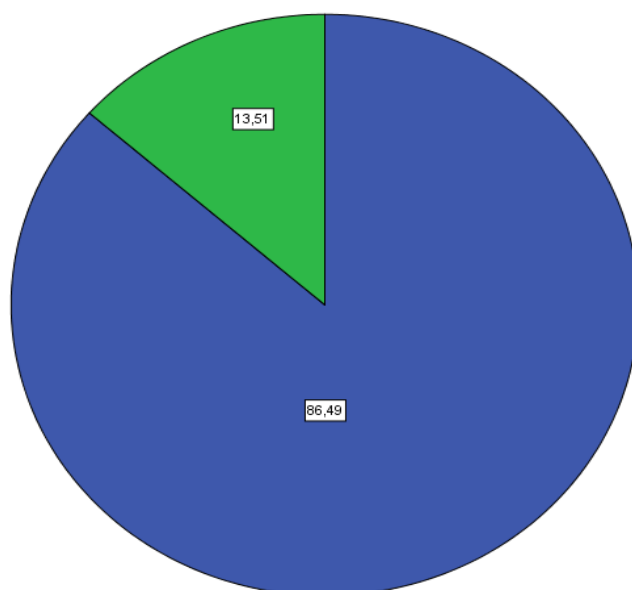
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	NO	32	86,5	86,5	86,5
Válido	SI	5	13,5	13,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos se sintetizan mediante la gráfica circular siguiente:

Figura 5

Visualización mediante gráfica circular de la pregunta 2.



2.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se realiza periódicamente un análisis del presente organizacional

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico circular se puede observar que en mayor medida la respuesta NO ha sido seleccionada en un 86.49% lo que NO representa una predisposición en la institución a tener una cultura anticipada / exploratoria.

Tabla 4

Frecuencia y porcentajes de la afirmación:

3.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se realiza periódicamente un análisis del futuro organizacional

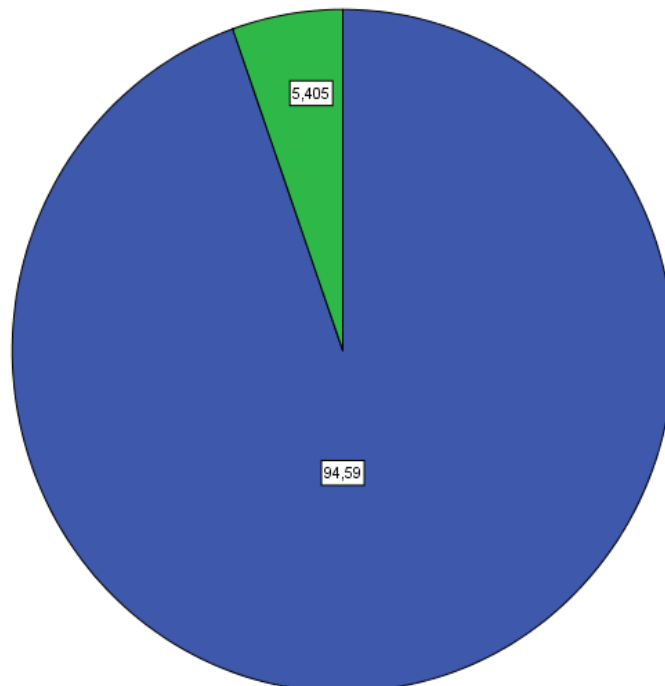
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	NO	35	94,6	94,6	94,6
Válido	SI	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos se sintetizan mediante la gráfica circular siguiente:

Figura 6

Visualización mediante gráfica circular de la pregunta 3.



3.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se realiza periódicamente un análisis del futuro organizacional

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico circular se puede observar que en mayor medida la respuesta NO ha sido seleccionada en un 96.59% lo que NO representa una predisposición en la institución a tener una cultura creativa.

Tabla 5

Frecuencia y porcentajes de la afirmación:

4.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se presta mayor atención a los asuntos internos de la organización (Procesos, manuales, procedimientos)

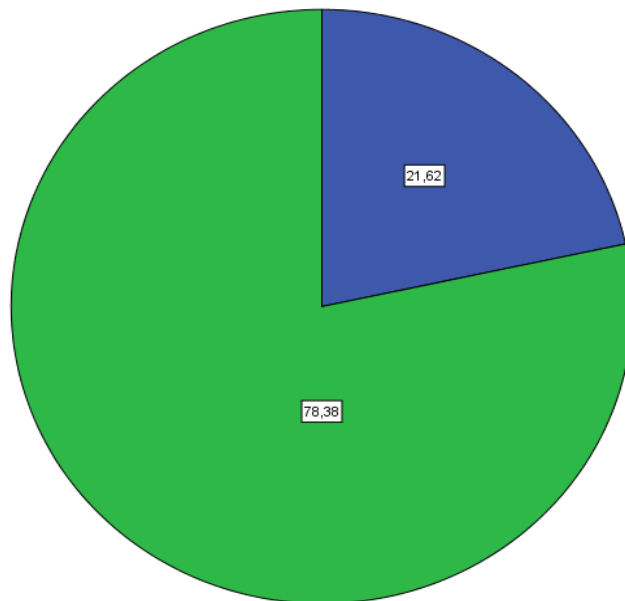
		Fre cuencia	Por centaje	Por centaje válido	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
	N	8	21,6	21,6	21,6	21,6
álido	O	29	78,4	78,4	78,4	100,0
	I	37	100,0	100,0	100,0	100,0
	otal	37	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos se sintetizan mediante la gráfica circular siguiente:

Figura 7

Visualización mediante gráfica circular de la pregunta 4.



4.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se presta mayor atención a los asuntos internos de la organización (Procesos, manuales, procedimientos)

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico circular se puede observar que en mayor medida la respuesta SI ha sido seleccionada en un 78.38% lo que representa una predisposición en la institución a tener una cultura tradicionalista

Tabla 6

Frecuencia y porcentajes de la afirmación:

5.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se presta mayor atención a los asuntos externos de la organización (Situación política, económica, social, etc.)

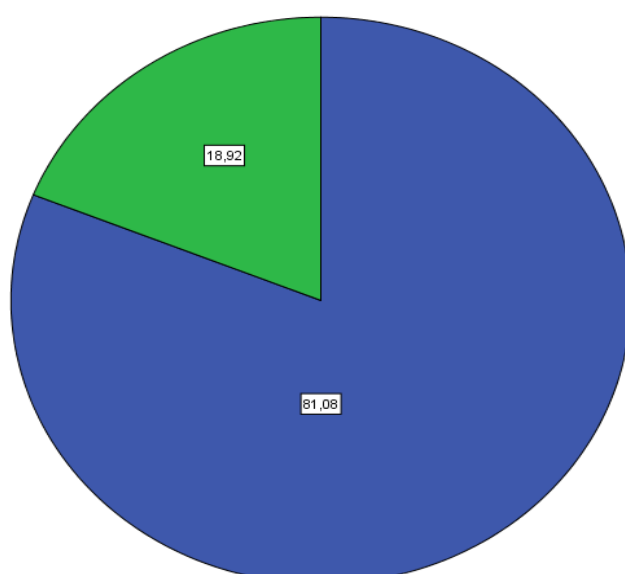
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	NO	30	81,1	81,1	81,1
Válido	SI	7	18,9	18,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos se sintetizan mediante la gráfica circular siguiente:

Figura 8:

Visualización mediante gráfica circular de la pregunta 5.



5.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se presta mayor atención a los asuntos externos de la organización (Situación política, económica, social, etc.)

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico circular se puede observar que en mayor medida la respuesta NO ha sido seleccionada en un 81.08% lo que NO representa una predisposición en la institución a tener una cultura anticipada / exploratoria.

Tabla 7

Frecuencia y porcentajes de la afirmación:

6.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se presta mayor atención a los asuntos internos y externos de la organización

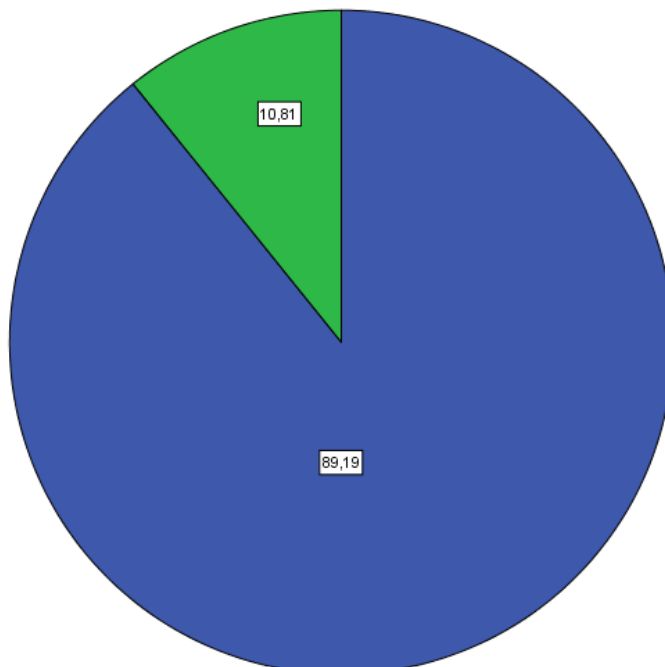
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	NO	33	89,2	89,2	89,2
Válido	SI	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos se sintetizan mediante la gráfica circular siguiente:

Figura 9

Visualización mediante gráfica circular de la pregunta 6.



6.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se presta mayor atención a los asuntos internos y externos de la organización

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico circular se puede observar que en mayor medida la respuesta NO ha sido seleccionada en un 86.19% lo que NO representa una predisposición en la institución a tener una cultura creativa.

Tabla 8

Frecuencia y porcentajes de la afirmación:

7.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una baja aceptación a los nuevos cambios en la organización

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

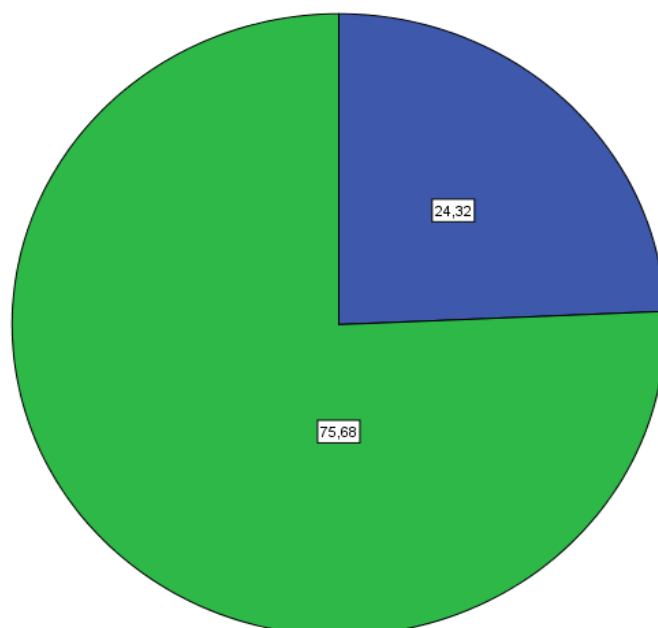
	NO	9	24,3	24,3	24,3
Válido	SI	28	75,7	75,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos se sintetizan mediante la gráfica circular siguiente:

Figura 10

Visualización mediante gráfica circular de la pregunta 7.



7.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una baja aceptación a los nuevos cambios en la organización

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico circular se puede observar que en mayor medida la respuesta SI ha sido seleccionada en un 75.68% lo que representa una predisposición en la institución a tener una cultura tradicionalista

Tabla 9

Frecuencia y porcentajes de la afirmación:

8.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una media aceptación a los nuevos cambios en la organizacional

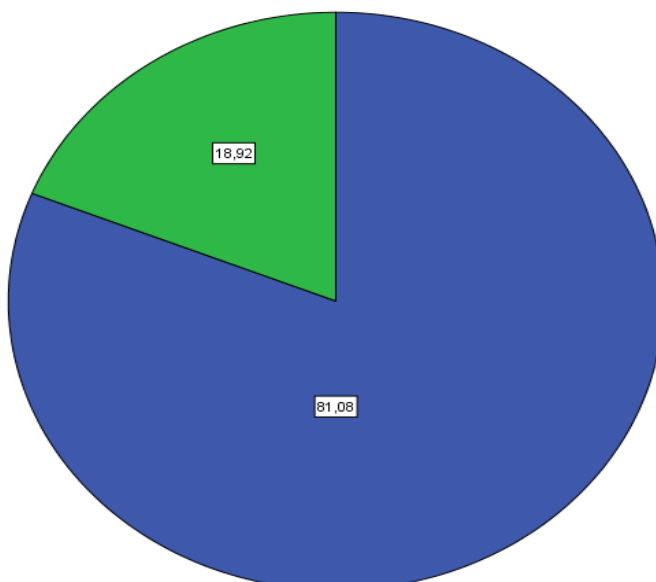
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	NO	30	81,1	81,1	81,1
Válido	SI	7	18,9	18,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos se sintetizan mediante la gráfica circular siguiente:

Figura 11

Visualización mediante gráfica circular de la pregunta 8.



8.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una media aceptación a los nuevos cambios en la organizacional

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico circular se puede observar que en mayor medida la respuesta NO ha sido seleccionada en un 81.08% lo que representa una predisposición en la institución a tener una cultura anticipada / exploratoria.

Tabla 10:

Frecuencia y porcentajes de la afirmación:

9.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una alta aceptación a los nuevos cambios en la organizacional

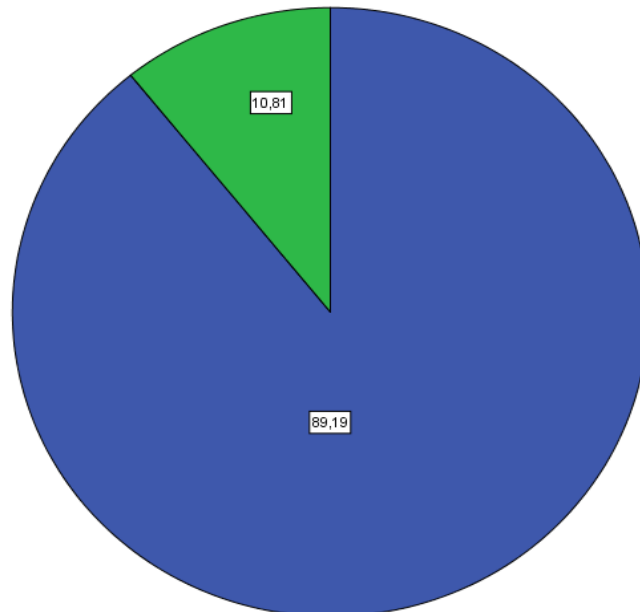
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	NO	33	89,2	89,2	89,2
Válido	SI	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos se sintetizan mediante la gráfica circular siguiente:

Figura 12

Visualización mediante gráfica circular de la pregunta 9.



9.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una alta aceptación a los nuevos cambios en la organizacional

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico circular se puede observar que en mayor medida la respuesta NO ha sido seleccionada en un 89.19% lo que representa una predisposición en la institución a tener una cultura creativa.

Tabla 11

Frecuencia y porcentajes de la afirmación:

10.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una baja propensión al riesgo por lo que prefieren mantener el Statu Quo

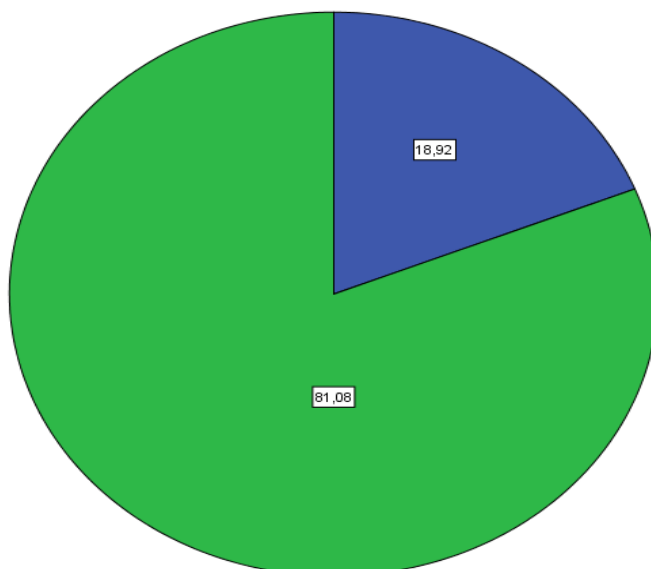
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	NO	7	18,9	18,9	18,9
Válido	SI	30	81,1	81,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos se sintetizan mediante la gráfica circular siguiente:

Figura 13

Visualización mediante gráfica circular de la pregunta 10



10.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una baja propensión al riesgo por lo que prefieren mantener el Statu Quo

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico circular se puede observar que en mayor medida la respuesta SI ha sido seleccionada en un 81.08% lo que representa una predisposición en la institución a tener una cultura tradicionalista

Tabla 12

Frecuencia y porcentajes de la afirmación:

11.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una media propensión al riesgo por lo que prefieren mantener el Statu Quo

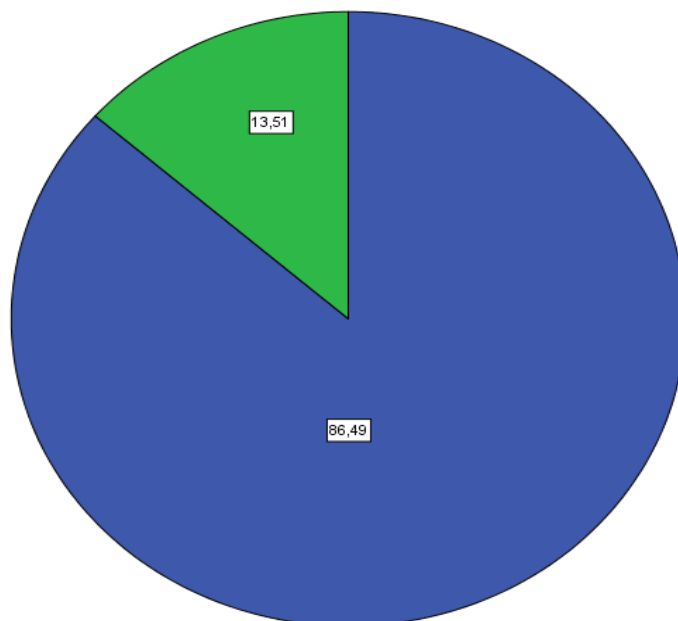
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	NO	32	86,5	86,5	86,5
Válido	SI	5	13,5	13,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos se sintetizan mediante la gráfica circular siguiente:

Figura 14

Visualización mediante gráfica circular de la pregunta 11.



11.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una media propensión al riesgo por lo que prefieren mantener el Statu Quo

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico circular se puede observar que en mayor medida la respuesta NO ha sido seleccionada en un 86.49% lo que NO representa una predisposición en la institución a tener una cultura anticipada / exploratoria.

Tabla 13

Frecuencia y porcentajes de la afirmación:

12.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una alta propensión al riesgo por lo que aceptan adaptarse al cambio organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	28	75,7	75,7	75,7

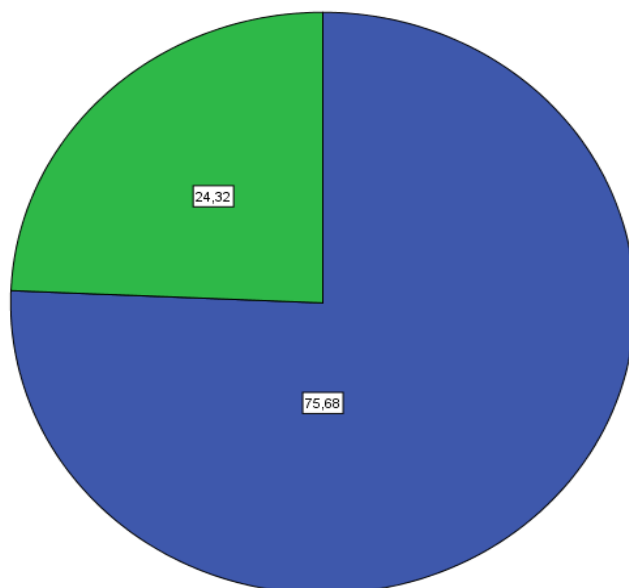
SI	9	24,3	24,3	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos se sintetizan mediante la gráfica circular siguiente:

Figura 15

Visualización mediante gráfica circular de la pregunta 12.



12.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una alta propensión al riesgo por lo que aceptan adaptarse al cambio organizacional

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico circular se puede observar que en mayor medida la respuesta NO ha sido seleccionada en un 75.68% lo que NO representa una predisposición en la institución a tener una cultura creativa.

A continuación se hace el análisis de los porcentajes totales en las siguientes tablas:

Tabla 14:

Frecuencia y porcentajes de las preguntas vinculadas a la Cultura tradicionalista.

	NO		SI		Total
	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento
1.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se realiza periódicamente un análisis del pasado en la organización	5	13,5%	32	86,5%	37
4.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se presta mayor atención a los asuntos internos de la organización (Procesos, manuales, procedimientos)	8	21,6%	29	78,4%	37
7.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una baja aceptación a los nuevos cambios en la organización	9	24,3%	28	75,7%	37
10.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una baja propensión al riesgo por lo que prefieren mantener el Statu Quo	7	18,9%	30	81,1%	37

	Total
	% del N de fila
1.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se realiza periódicamente un análisis del pasado en la organización	100,0%
4.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se presta mayor atención a los asuntos internos de la organización (Procesos, manuales, procedimientos)	100,0%
7.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una baja aceptación a los nuevos cambios en la organización	100,0%
10.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una baja propensión al riesgo por lo que prefieren mantener el Statu Quo	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 14 se observa que la respuesta SI tiene los porcentajes más altos, esto significa que la institución está presentando un tipo de cultura tradicionalista en mayor medida. Y como se observa en la tabla 15 el porcentaje promedio del tipo de cultura tradicionalista es de 80.42%.

Tabla 15

Resultados promedio para la definición del tipo de cultura en la institución.

Porcentajes por respuesta SI	
Pregunta 1:	86.5
Pregunta 2:	78.4
Pregunta 3:	75.7
Pregunta 4:	81.1
Suma Total :	321.7
Promedio Total en %:	80.425

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16

Frecuencia y porcentajes de las preguntas vinculadas a la Cultura anticipada / exploratoria.

	NO		SI		Total
	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	
2.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se realiza periódicamente un análisis del presente organizacional	32	86,5%	5	13,5%	37
5.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se presta mayor atención a los asuntos externos de la organización (Situación política, económica, social, etc.)	30	81,1%	7	18,9%	37
8.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una media aceptación a los nuevos cambios en la organizacional	30	81,1%	7	18,9%	37
11.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una media propensión al riesgo por lo que prefieren mantener el Statu Quo	32	86,5%	5	13,5%	37

	Total
	% del N de fila
2.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se realiza periódicamente un análisis del presente organizacional	100,0%
5.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se presta mayor atención a los asuntos externos de la organización (Situación política, económica, social, etc.)	100,0%
8.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una media aceptación a los nuevos cambios en la organizacional	100,0%
11.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una media propensión al riesgo por lo que prefieren mantener el Statu Quo	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 16 se observa que la respuesta NO tiene los porcentajes más altos, esto significa que la institución NO está presentando un tipo de cultura anticipada. Y como se observa en la tabla 17 el porcentaje promedio del tipo de cultura que no es anticipada, es de 83.8%.

Tabla 17

Resultados promedio para la definición del tipo de cultura en la institución

Porcentajes por respuesta NO	
Pregunta 1:	86.5
Pregunta 2:	81.1
Pregunta 3:	81.1
Pregunta 4:	86.5
Suma Total :	335.2
Promedio Total en %:	83.8

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18*Frecuencia y porcentajes de las preguntas vinculadas a la Cultura creativa.*

	NO		SI		Total
	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento
3.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se realiza periódicamente un análisis del futuro organizacional	35	94,6%	2	5,4%	37
6.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se presta mayor atención a los asuntos internos y externos de la organización	33	89,2%	4	10,8%	37
9.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una alta aceptación a los nuevos cambios en la organizacional	33	89,2%	4	10,8%	37
12.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una alta propensión al riesgo por lo que aceptan adaptarse al cambio organizacional	28	75,7%	9	24,3%	37

	Total
	% del N de fila
3.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se realiza periódicamente un análisis del futuro organizacional	100,0%
6.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se presta mayor atención a los asuntos internos y externos de la organización	100,0%
9.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una alta aceptación a los nuevos cambios en la organizacional	100,0%
12.-En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una alta propensión al riesgo por lo que aceptan adaptarse al cambio organizacional	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 18 se observa que la respuesta NO tiene los porcentajes más altos, esto significa que la institución NO está presentando un tipo de cultura creativa. Y como se observa en la tabla 19 el porcentaje promedio del tipo de cultura que no es creativa, es de 87.17%.

Tabla 19

Resultados promedio para la definición del tipo de cultura en la institución

Porcentajes por respuesta NO	
Pregunta 1:	94.6
Pregunta 2:	89.2
Pregunta 3:	89.2
Pregunta 4:	75.7
Suma Total :	348.7
Promedio Total en %:	87.175

Fuente: Elaboración propia

Finalmente en base a la teoría de la Cultura organizacional y de la operacionalización de la variable: Tipo de reacción al cambio.

Se observa que el resultado final del tipo de cultura es el tradicionalista, lo que representa que el tipo de reacción para el cambio es: **Muy desfavorable.**

Tabla 20

Definición del indicador de la variable dependiente.

Variable dependiente	Indicador	Tipo de Cultura organizacional
Tipo de reacción al cambio	Muy desfavorable	Tradicionalista
	Indiferente	Anticipada /
	Muy favorable	Exploratoria Creativa

Fuente: Elaboración propia

V. Discusión de resultados

Algunos autores consideran a tipos de cultura como débiles o fuertes, en la investigación de Bernedo (2017) el tipo de cultura débil comparte los rasgos de la cultura tradicionalista que definió Ansoff y que cita (Gomez-Diaz & Rodriguez, 2001). Así mismo, la cultura débil y la tradicionalista no tienen propensión al cambio organizacional. También Fernandez (2016) identifica otros tipos de cultura organizacional como la amistosa o colaboradora y la cultura familiar. Esta investigación no comparte los tipos de cultura y se utiliza como modelo de estudio los tipos culturales de Ansoff, porque se orientan más a relacionar la cultura con el tipo de reacción al cambio organizacional. También (Falcones, 2014) identifica que las dimensiones de la cultura organizacional son la cooperación, el entrenamiento y el reconocimiento. Sin embargo, las relaciona con el clima organizacional y no con el cambio organizacional, como si lo desarrolla Ansoff. Por tal motivo, la investigación realizada adopta el modelo Ansoff y sus dimensiones que son: la perspectiva temporal, el foco de atención, la propensión al cambio y al riesgo.

Es importante como menciona Mondragón (2016) en sus resultados, que la organización para que se adapte mejor al cambio debe desarrollar una cultura de aprendizaje, por lo que la capacitación constante es un factor clave.

Esta investigación comparte las conclusiones de Martinez (2012) donde afirma que la cultura organizacional contribuye al desarrollo organizacional, pero esta cultura debe tener el involucramiento de todo su personal, todos debe contribuir a el cambio para el desarrollo, sino se acepta el cambio entonces el desarrollo organizacional se limita.

La investigación de Santizo (2018) para identificar la cultura en una organización, utilizó una investigación descriptiva que permitió identificar que la cultura creativa es la que favorece el cambio, lo cual concuerda con Ansoff y con los resultados de esta investigación cuando se afirma que la cultura creativa es la más favorable para realizar los cambios organizacionales.

VI. Conclusiones

La cultura organizacional que se presenta en la organización es importante estudiarla porque contribuye a evidenciar la reacción que van a tener los colaboradores ante un proceso de cambio en la institución, ya sea una reestructuración (parte de una organización) o reingeniería integral (comprende a toda la organización), y poder tomar las acciones que ameriten para que el proceso de cambio sea exitoso. La investigación tiene como conclusión general que el tipo de Cultura Organizacional en la Escuela de Material de Guerra del Ejército del Perú es una cultura "tradicionalista" y en consecuencia es desfavorable para que un proceso de cambio organizacional sea exitoso.

También se ha podido determinar que más del 80% del personal identifica el tipo de Cultura tradicionalista en la Escuela de Material de Guerra del Ejército, que es desfavorable y representa una reacción negativa frente al cambio organizacional.

Así mismo, por los resultados obtenidos se ha identificado que el aspecto más importante que es favorable al cambio organizacional de la Escuela de Material de Guerra del Ejército es su enfoque externo en el desarrollo de investigaciones relacionadas a la política, aspectos sociales en un 18.9% y tiene una propensión al riesgo alta para adaptarse al cambio en un 24.3%.

Además., las principales causas de la reacción negativa del personal frente al cambio son en mayor medida por: (i) Basarse solo en datos históricos para realizar su planificación en un 86.5% sin considerar la perspectiva hacia el futuro, (ii) Mantener el "Statu Quo" en un 81.1% por temor al riesgo, (iii) Demasiado esfuerzo en enfocarse en asuntos internos en un 78.4% dejando de los aspectos externos. (iv) Falta de iniciativa y aceptación para la innovación y los nuevos cambios organizacionales es un 75.7%, por temor al cambio.

VII. Recomendaciones

Antes de iniciar un proceso de cambio organizacional la Escuela de Material de Guerra del Ejército del Perú debe comenzar a cambiar su cultura tradicionalista que es desfavorable al cambio hacia una cultura organizacional anticipada, o mejor aún creativa. Para que todo el personal que integra la institución pueda ver el cambio como una oportunidad, y no como una amenaza o riesgo.

Ante un personal mayoritariamente tradicionalista, se les debe de capacitar sobre las ventajas de culturas organizacionales modernas que se orientan a la creatividad, que se adecuan a los tiempos modernos y a la competitividad; en busca de una mejor eficiencia (mejor uso de los recursos) y eficacia (alcanzar los objetivos).

Si bien la institución presenta ligeramente una propensión en la realización de investigaciones externas relacionadas a los aspectos sociales, económicos y políticos, no es suficiente, se debe fortalecer con capacitación al personal respecto a la importancia del análisis del entorno, tanto para aprovechar las oportunidades como para prevenir a la amenazas. Se debe fomentar en el personal una consciencia de cambio y mejora continua.

La planificación no solo debe consideras aspectos del pasado o registros históricos, sino también aspectos futuros como el análisis de diferentes escenarios que se puedan presentar. Y que se debe hacer ante ellos, se debe fomentar el cambio como herramienta de mejora, y los directivos deben promover no solo enfocarse en aspectos internos de la institución como manuales y procedimientos, sino también ver el entorno en que se está desarrollando la institución. Tener una visión integral para realizar una adecuada planificación considerando los posibles eventos futuros y estar preparados para realizar con eficiencia y eficacia los cambios organizacionales que sean necesarios.

VIII. Referencias

- Ansoff, H. I. (1 de setiembre de 1965). La Firma del Futuro. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/1965/09/the-firm-of-the-future>
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Pearson Educación.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- 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>
- Baròn, A. (2015). *Elementos Para La Relación Entre Cultura Organizacional Y Estrategia: Caso Ibm*. Universidad Del Rosario, Bogotá D.C. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10477/1026569431-2015.pdf;sequence=4>
- Bernedo, V. (2017). *Influencia De La Cultura Organizacional De Los Efectivos De La Región Policial Sur En La Calidad De Servicios A La Comunidad Arequipa – 2015*. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Dessler, G., & Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (2da ed.). Pearson Educación de México, S.A.
- Falcones, G. (2014). *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Sipply chain Guayaquil de Nestle Ecuador*. Universidad de Guayaquil .

- Fernández, B. (2016). *Análisis Del Estilo De Liderazgo Y Cultura Organizacional Como Factor Influyente De Éxito En Las Redes De Mercadeo De Amway De Venezuela Llc*. Instituto Superior de Educación y Ciencias, Venezuela.
- George, C.S. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. Pearson Educación.
- Gomez-Diaz, C., & Rodriguez, J. (2001). Teorías de la cultura organizacional. *Manual de Contabilidad y Auditoría*, 111-140.
- Lobatón, J.I.M. (2006). La Matriz de Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años después? *Contabilidad y Negocios*, 1(1), 41-44.
- Martinez, I. (2012). *Desarrollo organizacional de una Cooperativa de trabajo asociado y la implicacion de sus estudiantes y docentes*. Universidad del Pais Vasco.
- Mmelchio.webs.ull.es. (2005). *Tipología de Cultura empresarial según Ansoff*. <https://mmelchio.webs.ull.es/oge/tipo%20cultura%20segun%20Ansoff.pdf>
- Mondragon, A. (2016). *Propuesta Para Mejorar La Cultura Organizacional De Trabajo De La Dgtic De La Sedesol*. Infotec.
- Rodríguez, H. (2010). Strategic Change For Turbulent Environments. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(1), 87-117.
- Santizo, M. (2018). *Cultura Organizacional Y Motivación (Estudio Realizado Con Colaboradores Del Área De Producción De Tejido, Preparación Y Revisado De Fábrica Cantel De Quetzaltenango)*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
- Uribe, I. (2003). *Aplicación de cultura organizacional y cultura de calidad en la preparatoria* (No. 23). Universidad Autónoma de Nuevo León. <Http://Eprints.Uanl.Mx/5336/1/1020149047.PDF>

IX. Anexos

Anexo A

Matriz de consistencia

Problema General.	Problema general.	Hipótesis general.	Variables	Metodología
¿Cuál es la tipología de la Cultura Organizacional y cómo esta reacciona frente al cambio institucional en la Escuela de Material de Guerra del Ejército?	¿Cuál es la tipología de la Cultura Organizacional y cómo esta reacciona frente al cambio institucional en la Escuela de Material de Guerra del Ejército?	El tipo de Cultura Organizacional es la cultura "tradicionalista" origina una reacción negativa del personal frente al cambio organizacional de la Escuela de Material de Guerra del Ejército.	Variable independiente: Tipología de cultura organizacional en la Escuela de Material de Guerra del Ejército. Dimensiones: • Tradicionalista • Anticipada • Exploratoria • Creativa	Tipo de investigación: No experimental Enfoque de investigación: Cuantitativo
Problemas específicos.	Problemas específicos.	Hipótesis específicas.		Diseño de investigación descriptiva. Correlacional.
¿Cuáles son los aspectos o característica más importantes de la cultura organizacional de la Escuela de Material de Guerra del Ejército?	¿Cuáles son los aspectos o característica más importantes de la cultura organizacional de la Escuela de Material de Guerra del Ejército?	La Cultura tradicionalista origina una reacción negativa frente al cambio organizacional en un 80% del personal de la Escuela de Material de Guerra del Ejército.	Variable dependiente: El tipo de reacción al cambio organizacional.	

<p>¿Cuáles son los aspectos o características más importantes del cambio organizacional de la Escuela de Material de Guerra del Ejército?</p>	<p>¿Cuáles son los aspectos o características más importantes del cambio organizacional de la Escuela de Material de Guerra del Ejército?</p>	<p>El aspecto más importante que es favorable al cambio organizacional de la Escuela de Material de Guerra del Ejército es su enfoque externo en el desarrollo de investigaciones.</p>	<p>Indicador: Tipo Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muy favorable • Favorable. • Indiferente. • Desfavorable. • Muy desfavorable 	
<p>¿Cuál es la reacción del personal frente al cambio organizacional de la Escuela de Material de Guerra del Ejército?</p>	<p>¿Cuál es la reacción del personal frente al cambio organizacional de la Escuela de Material de Guerra del Ejército?</p>	<p>Las consecuencias de la reacción negativa del personal frente al cambio son: Mantener el “Statu Quo”, falta de iniciativa para la innovación organizacional, basarse solo en datos históricos para realizar su planificación, baja aversión al riesgo.</p>		

Anexo B

Operacionalización de los tipos de cultura organizacional según Ansoff.

Variable independiente: Tipología de cultura organizacional en la Escuela de Material de Guerra del Ejército.

Factores de la Cultura	Características		Tipo de cultura
Perspectiva Temporal	1.En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se realiza periódicamente un análisis del pasado en la organización	1	Tradicionalista
	2.En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se realiza periódicamente un análisis del presente organizacional	2	Anticipada / Exploratoria
	3.En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se realiza periódicamente un análisis del futuro organizacional	3	Creativa
Foco de atención	4.En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se presta mayor atención a los asuntos internos de la organización (Procesos, manuales, procedimientos)	1	Tradicionalista
	5. En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se presta mayor atención a los asuntos externos de la organización (Situación política, económica, social, etc.)	2	Anticipada / Exploratoria
	6. En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se presta mayor atención a los asuntos internos y externos de la organización	3	Creativa
Propensión al cambio	7.En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una baja aceptación a los nuevos cambios en la organización	1	Tradicionalista
	8.En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una media aceptación a los nuevos cambios en la organizacional	3	Anticipada / Exploratoria
	9.En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una alta aceptación a los nuevos cambios en la organizacional	3	Creativa

Propensión al riesgo	10.En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una baja propensión al riesgo por lo que prefieren mantener el Statu Quo	1	Tradicionalista
	11.En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una baja propensión al riesgo por lo que prefieren mantener el Statu Quo	3	Anticipada / Exploratoria
	12.En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una alta propensión al riesgo por lo que aceptan adaptarse al cambio organizacional	3	Creativa

Variable dependiente: El tipo de reacción al cambio organizacional.

Tipo de reacción al cambio	Tradicionalista	Muy desfavorable
	Anticipada / Exploratoria	Indiferente
	Creativa	Muy favorable

Anexo C**Encuesta a los colaboradores de la Escuela de Material de Guerra del
Ejército.**

1. En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se realiza periódicamente un análisis del pasado en la organización
 - a) Si
 - b) No
2. En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se realiza periódicamente un análisis del presente organizacional
 - a) Si
 - b) No
3. En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se realiza periódicamente un análisis del futuro organizacional
 - a) Si
 - b) No
4. En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se presta mayor atención a los asuntos internos de la organización (Procesos, manuales, procedimientos)
 - a) Si
 - b) No

5. En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se presta mayor atención a los asuntos externos de la organización (Situación política, económica, social, etc.)

a) Si

b) No

6. En la Escuela de Material de Guerra del Ejército se presta mayor atención a los asuntos internos y externos de la organización

a) Si

b) No

7. En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una baja aceptación a los nuevos cambios en la organización

a) Si

b) No

8. En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una media aceptación a los nuevos cambios en la organizacional

a) Si

b) No

9. En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una alta aceptación a los nuevos cambios en la organizacional
- a) Si
 - b) No
10. En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una baja propensión al riesgo por lo que prefieren mantener el Statu Quo
- a) Si
 - b) No
11. En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una baja propensión al riesgo por lo que prefieren mantener el Statu Quo
- a) Si
 - b) No
12. En la Escuela de Material de Guerra del Ejército los colaboradores tiene una alta propensión al riesgo por lo que aceptan adaptarse al cambio organizacional
- a) Si
 - b) No