



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MODELO CULTURAL DE ANSOFF Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL
BATALLÓN "CRL. JUAN VALER SANDOVAL" Nº 39 DEL EJÉRCITO DEL PERÚ.

2019

Línea de investigación:

Desarrollo empresarial

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

Autor:

Rodríguez Salas, Miguel Ángel Valerio

Asesora:

Reyna Dávila, Silvia

ORCID: 0000-0002-1844-0122

Jurado:

Riveros Cuellar, Alipio

Fernández Vega, Edinson Antonio

Palomino Nieto, Edgardo

Lima - Perú

2022





OFICINA DE REPOSITORIO CIENTIFICO

“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

Lima, 28 de mayo del 2021

OFICIO N.º 01030-2021- ORC -BC-UNFV

Señora Doctora
RITA ESTHER MARCOS HARO
Decana de la Facultad de Administración
Presente

ASUNTO : 1A - RODRIGUEZ SALAS MIGUEL ANGEL VALERIO – CONTROL ANTIPLAGIO
REFERENCIA : OFICIO N° 0290-2021-OGGE-FA-UNFV
NT : 020135

Me dirijo a usted a fin de saludarla cordialmente y en atención al documento de la referencia, se remite a su despacho el resultado del primer análisis de similitud URKUND correspondiente al trabajo presentado por el autor RODRIGUEZ SALAS MIGUEL ANGEL VALERIO, titulado: “MODELO CULTURAL DE ANSOFF Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL BATALLÓN "CRL. JUAN VALER SANDOVAL" N° 39 DEL EJÉRCITO DEL PERÚ. 2019”.

La Oficina de Repositorio Científico informa a usted que el trabajo antes mencionado cumple con el porcentaje de similitud permitido, por lo que el **graduando puede continuar con el trámite correspondiente**; posterior a la sustentación de la tesis, dicho documento debe ser remitido a esta dependencia adjuntando los formatos para su publicación, de acuerdo a lo establecido en el artículo 26ª del Reglamento del Repositorio Científico de la UNFV.

Por otro lado, se recomienda comunicar al autor de la tesis que debe revisar la estructura del trabajo de investigación en el Reglamento de Grados y Títulos de la UNFV aprobado con Resolución R. N° 2900-2018-CU-UNFV de fecha 25.06.18, y/o la Resolución N° 4211-2018-CU-UNFV de fecha 19.12.2018 según corresponda, al momento de remitir la tesis final para su publicación en Repositorio Institucional.

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente,



Vº Bº DRA. ROSALVINA CAMPOS PÉREZ
Jefa de la Biblioteca Central



DRA. YSABEL T. BEDON SORIA
Jefa de la Oficina de Repositorio Científico

YTBS/JO



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MODELO CULTURAL DE ANSOFF Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL
BATALLÓN "CRL. JUAN VALER SANDOVAL" N° 39 DEL EJÉRCITO DEL PERÚ.
2019

Línea de Investigación:

Desarrollo empresarial

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

Autor:

Rodríguez Salas, Miguel Ángel Valerio

Asesora:

Reyna Dávila, Silvia

ORCID: 0000-0002-1844-0122

Jurado:

Riveros Cuellar, Alipio

Fernández Vega, Edinson Antonio

Palomino Nieto, Edgardo

Lima – Perú

2022

ÍNDICE

Resumen.....	4
Abstract.....	5
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Descripción y formulación del problema.....	2
<i>Problema general</i>	3
<i>Problemas específicos</i>	3
1.2 Antecedentes.....	3
1.3 Objetivos.....	6
<i>Objetivo general</i>	6
<i>Objetivos específicos</i>	6
1.4 Justificación.....	6
1.5 Hipótesis.....	7
II. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación.....	9
III. MÉTODO.....	23
3.1 Tipo de investigación.....	23
3.2 Ámbito temporal y espacial.....	23
3.3 Variables.....	23
3.4 Población y muestra.....	24
3.5 Instrumentos.....	24

3.6	Procedimientos	25
3.7	Análisis de datos.....	25
IV.	RESULTADOS.....	26
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	56
VI.	CONCLUSIONES	58
VII.	RECOMENDACIONES	59
VIII.	REFERENCIAS	61
IX.	ANEXOS	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Aspectos claves en la Cultura en la organización.....	13
Figura 2 Características de la cultura en la organización.....	15
Figura 3 Clasificación de la cultura organizacional.....	18
Figura 4 Clasificación de las culturas según su relación cambio /riesgo.....	19
Figura 5 Respuesta a la pregunta 1.....	41
Figura 6 Respuesta a la pregunta 2.....	42
Figura 7 Respuesta a la pregunta 3.....	43
Figura 8 Respuesta a la pregunta 4.....	44
Figura 9 Respuesta a la pregunta 5.	45
Figura 10 Respuesta a la pregunta 6.....	46
Figura 11 Respuesta a la pregunta 7.	47
Figura 12 Respuesta a la pregunta 8.....	48
Figura 13 Respuesta a la pregunta 9.	49
Figura 14 Respuesta a la pregunta 10.....	50
Figura 15 Respuesta a la pregunta 11.	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tabla cruzada de datos por porcentajes.....	26
Tabla 2 Tablas de frecuencias para cada pregunta del cuestionario.....	36
Tabla 3 Tabla cruzada Tipo de cultura y Satisfacción total.....	52

RESUMEN

La cultura organizacional es un factor clave para obtener mejores resultados en la organización y enfrentar los nuevos retos y desafíos que se presentan en el entorno cada vez más dinámico. Así mismo, la satisfacción del personal es importante porque influye en el desempeño organizacional. El objetivo de esta investigación es determinar de qué manera influye el Modelo Cultural de Ansoff en la satisfacción laboral en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima - Año 2019, con el propósito de evidenciar un problema que afecta a las organizaciones en general. Este trabajo de investigación ha optado por utilizar el modelo de Ansoff para identificar mediante ciertas características en la institución, el tipo de cultura que predomina y se ha podido confirmar la hipótesis general de investigación donde se ha obtenido que aplicando el Modelo Cultural de Ansoff, la cultura organizacional de tipo "Estable o tradicional" en un 83.28%. Así mismo, existe en un promedio del 50.77% una baja satisfacción laboral del personal en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima - Año 2019, influenciado en mayor medida por el impulso para el cambio organizacional solo cuando hay crisis en un promedio del 90.77% y la búsqueda que casos parecidos para tomar decisiones (repetitividad) en un 89.23%.

Palabras clave: Cultura organizacional, cultura Ansoff, satisfacción laboral.

ABSTRACT

The organizational culture is a key factor to obtain better results in the organization and face the new challenges and challenges that are presented in the increasingly dynamic environment. Likewise, staff satisfaction is important because it influences organizational performance. The objective of this research is to determine how the Ansoff Cultural Model influences job satisfaction in the Special Forces Battalion "Crl. Juan Valer Sandoval" No. 39 of the Peruvian Army. Lima - Year 2019, with the purpose of evidencing a problem that affects organizations in general. This research work has chosen to use the Ansoff model to identify through certain characteristics in the institution, the type of culture that predominates and it has been possible to confirm the general research hypothesis where it has been obtained by applying the Ansoff Cultural Model, the "stable or traditional" organizational culture at 83.28%. Likewise, there is an average of 50.77% low job satisfaction of personnel in the Special Forces Battalion "Crl. Juan Valer Sandoval" No. 39 of the Peruvian Army. Lima - Year 2019, influenced to a greater extent by the impulse for organizational change only when there is a crisis in an average of 90.77% and the search for similar cases to make decisions (repetitiveness) in 89.23%.

Keywords: Organizational culture, Ansoff culture, job satisfaction.

I. INTRODUCCIÓN

El mundo actualmente cambia de manera acelerada y constante, la tecnología ha permitido que estos cambios se aceleren permitiendo mejoras en la comunicación, productividad y generando ventajas competitivas.

Sin embargo, ante estos cambios existen organizaciones que son indiferentes, que asumen que el cambio no les va a llegar, pero cuando llega muchas organizaciones desaparecen por la pérdida de competitividad, eficiencia y eficacia.

La influencia del entorno hace que las organizaciones tengan que hacer mejoras, la competencia hace que los trabajadores se exijan más, pero también hace que otros abandonen la organización porque les ofrecen mejoras para su satisfacción laboral. Lo mismo sucede en las instituciones públicas si el colaborador no se siente satisfecho busca otras posibilidades laborales y abandona la institución, y esto generalmente está relacionado con una baja satisfacción laboral. El objetivo de esta investigación es determinar de qué manera influye el Modelo Cultural de Ansoff en la satisfacción laboral en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima - Año 2019, con el propósito de evidenciar un problema que afecta a las organizaciones en general.

Esta investigación está conformada: En primer lugar, la descripción del problema y la determinación de los objetivos, En segundo lugar, el desarrollo de un marco teórico introductorio a la Cultura organizacional y a la metodología de Ansoff. En tercer lugar, por el método que se aplicará para cumplir con los objetivos. Y finalmente los resultados, la discusión, las conclusiones y las respectivas recomendaciones.

1.1 Descripción y formulación del problema

La investigación se desarrollará en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima - Año 2019. Que se encuentra ubicada en Av. Edmundo Aguilar s/n Las Palmas, distrito de Chorrillos, provincia de Lima, departamento de Lima. Pertenece funcionalmente a la 1ra Brigada de Fuerzas Especiales que a su vez pertenece a la II División de Ejército. Las principales funciones que se realizan son de capacitación y la administración adecuada del personal de Oficiales, Sub Oficiales, tropa Reenganchada y tropa servicio militar voluntario. Así mismo se realiza la Selección del Personal, se establecen medidas para mantener elevada la moral y disciplina de Oficiales y Sub Oficiales, de tropa Reenganchada y tropa servicio militar voluntario, y del personal administrativo.

El alto comando institucional ha determinado que tienen que darse reformas en la gestión del personal, debido a que en los últimos meses se ha visto un decremento en un promedio de un 10% mensual en la tasa de presentación de personal voluntario para realizar el servicio militar. Y en la misma medida aumentado la tasa de abandono. Es decir, cada vez menos voluntarios se presentan y de los que se presentan se van retirando antes de cumplir su servicio militar. Los oficiales encargados del Batallón han querido tomar medidas al respecto haciendo eventos de difusión, pero han sido sancionados porque en la normatividad no están definidos eventos de promoción como una actividad del batallón. Esto ha hecho que los oficiales ya no presenten iniciativas de mejora laboral. Ni mejoras al reglamento porque el sistema es muy rígido y existe demasiada burocracia institucional. Se ha visto que la motivación del personal ha disminuido por las sanciones que se han realizado a los superiores. Por lo que esta investigación busca determinar la influencia del Modelo Cultural de Ansoff en la satisfacción laboral en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima - Año 2019. Para poder con evidencia aplicando el método científico obtener información que ayude a mejorar la cultura en la institución.

Problema general.

- ¿En qué medida influye el Modelo Cultural de Ansoff en el grado de satisfacción laboral del personal en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. ¿Lima - Año 2019?

Problemas específicos.

¿Cuáles son las características que predominan según el Modelo Cultural de Ansoff en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima – Año 2019?

¿Cuál es el grado de satisfacción laboral del personal en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú, Lima - Año 2019?

1.2 Antecedentes

Antecedentes internacionales

Según Saavedra (2005) en su investigación de título Cultura Organizacional. Construcción de Liderazgo como Método para el mejoramiento y Desarrollo del Clima Laboral al interior de la empresa. El caso de CODELCO Chile División El Salvador. Tiene como objetivo Mediante el desarrollo de una metodología de intervención, científica y empírica, promover el mejoramiento del clima laboral y el cambio cultural al interior de un área de trabajo en la Empresa. Apostando mejorar sus resultados y su rentabilidad sobre la base de la implantación de un modelo de gestión orientada a la Excelencia Operacional, en donde el conocimiento de mejores prácticas aparece como el eje de transferencia de conocimiento. Así mismo, es importante que la organización se adapte al cambio.

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. Por lo tanto, el objetivo principal se centró en determinar las características de la cultura organizacional dominante en la Unidad 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 Montaña y Torrea (2015) en su tesis de investigación titulada “Caracterización De La Cultura Organizacional Y Lineamientos De Intervención Para La Implementación De Procesos De Cambio En Las Organizaciones. Caso Empresa Sector Financiero” tiene como objetivo “Caracterizar la Cultura Organizacional de una empresa del sector financiero en Colombia mediante la aplicación de la metodología para describir cultura organizacional en Colombia (MEDECO), propuesta y desarrollada en la investigación del Doctor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, con el fin de evaluar si ella es o no pertinente para el proceso de cambio que ha sido planeado para dicha organización.” (p. 17) obteniendo como resultado “se concluye que la empresa objeto de estudio cuenta con una Cultura Alternativa Explícita conformada por las Macros tendencias de formalización y de Calidad de la interacción social evidenciando así que en la empresa no se perciben rasgos altamente arraigados en situaciones de nivel dicotómico y, por el contrario, existe algún nivel de equilibrio en las percepciones que tienen las personas alrededor de las dos Macro tendencias. Asimismo, su operación se representa a través de la formalización de las normas, en donde son importantes la estructura, las políticas y los procedimientos; sin que la interacción y la gestión de los empleados dejen de ser relevantes.” (p. 45). Así mismo, menciona que se pueden determinar la cultura que predominan en la organización en base a determinadas características que predominan en ellas.

Antecedentes nacionales

Según Chung (2017) en su tesis “Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, En Las Escuelas Profesionales De La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2016 tiene como objetivos determinar si cultura organizacional modera la relación entre el liderazgo y las prácticas de gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la UNPRG. Con el propósito de fundamentar el estudio, se trabajaron teorías, modelos y enfoques relacionados con la cultura organizacional, el liderazgo y la gestión del conocimiento. Según los resultados, los comportamientos de liderazgo transformacional y transaccional generan impactos significativos sobre las prácticas de gestión del conocimiento. Se ha demostrado que la influencia de los comportamientos de liderazgo transaccional sobre la gestión del conocimiento depende de los tipos de cultura organizacional.

Según Zarate (2017) en su tesis Neuromanagement en la cultura organizacional, tienda Sodimac Primavera de Surquillo, Lima 2017 tiene como objetivo determinar la influencia del Neuromanagement en la cultura organizacional, desde el punto de vista de los colaboradores que trabajan en la tienda Sodimac Primavera de Surquillo en el periodo del 2017. Llegando a la conclusión de que existe una fuerte influencia positiva del neuromanagement en la cultura organizacional, en la sucursal de Sodimac Perú S.A. sede Surquillo, Lima 2017.

En conclusión, la cultura organizacional no modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transformacional y las prácticas de gestión del conocimiento; sin embargo, sí modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento.

Según Lazaro et al. (2017) en su tesis de investigación “ La Cultura Organizacional en Tres Bancos Comerciales del Departamento de Lambayeque tiene como objetivo general

analizar y caracterizar la cultura organizacional de tres empresas de banca comercial en el departamento de Lambayeque” Las conclusiones del estudio refieren la ausencia de consenso en todas las dimensiones de los dos tipos de culturas actual y deseada evaluadas en cada entidad bancaria, mediante intervalos de confianza del 95%, al presentar todos porcentajes de respuestas dentro del intervalo muy por debajo del 70%. Asimismo, se concluye la existencia de un deseo generalizado por trabajar en instituciones con cultura tipo Clan, hecho importante para que las altas direcciones de las organizaciones de la banca comercial reflexionen sobre la cultura en la que se desenvuelve el personal de sus organizaciones.

1.3 Objetivos

Objetivo general.

- Determinar la influencia del Modelo Cultural de Ansoff en el grado de satisfacción laboral en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima - Año 2019.

Objetivos específicos.

- Identificar las características que predominan según el Modelo Cultural de Ansoff en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima - Año 2019.

- Determinar el grado de satisfacción laboral del personal en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima - Año 2019.

1.4 Justificación

Es importante aplicar la teoría que nos enseñan en las aulas, en casos prácticos de la vida real, para poder crear conocimiento empírico que permita verificar si la teoría está vinculada con la realidad. Es por eso, que esta investigación se basa en la teoría de Ansoff. Quien es un reconocido investigador en el campo de la cultura organizacional. Y su

aplicabilidad en el campo del Sector Público y Privado es indiferente debido a que estudia a la organización.

Esta investigación pretende describir la influencia de la Cultura que se ha ido formando con los años y ha sido transmitida de generación en generación en Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima - Segundo semestre del año 2019.

Así mismo determinar el grado de satisfacción, porque se podrá evidenciar partiendo de la hipótesis que la cultura actual de la institución no está contribuyendo a mejorar la motivación del personal en su conjunto.

Esta investigación va impactar en la forma como se gestiona la institución, y busca un beneficio significativo en todo el personal tanto civil como militar que labora desde inicios del año 2019. También esta investigación me va permitir adquirir conocimientos importantes sobre la Cultura según Ansoff para también realizar otras investigaciones que se deriven de sus resultados.

1.5 Hipótesis

Hipótesis general.

· La cultura organizacional de tipo "Estable o tradicional" según el Modelo de Ansoff influye en más de 50% en una baja satisfacción laboral del personal en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima - Año 2019

Hipótesis específicas.

· El Modelo Cultural según Ansoff en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima - Año 2019, es en mayor medida con características de tipo "Estable o tradicional".

· El grado de satisfacción laboral del personal en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima - Año 2019, es superior al 50% de baja satisfacción

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación

Introducción a la Cultura en la organización

Teóricos como E. Mayo (Robbins, 2009) en respuesta a las debilidades que tenía la teoría clásica y científica de la administración, desarrolla un estudio denominado Experimento de Hawthorne donde analiza que diversos factores influyen en el comportamiento de las personas y que este a su vez influye en la productividad. Esto dio paso a otras nuevas corrientes de estudio como menciona enfocado en el comportamiento de las personas como menciona respecto al comportamiento organizacional Robbins (2009):

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones (p. 10).

Se destaca un enfoque de estudio a la persona, no a la máquina, y que es la persona a través de su influencia la que produce los resultados.

Así mismo Robbins (2009) menciona que :“En lugar de responder a las presiones competitivas por medio de subir la temperatura, algunas organizaciones tratan de obtener una ventaja competitiva a través de la creación de un ambiente de trabajo positivo” (p. 25). Los estudios del comportamiento organizacional han demostrado que si favorece a la organización mantener una cultura organizacional que permita a los colaboradores sentirse satisfechos y que el trabajo que realizan es realmente importante y debidamente reconocido.

También Robbins (2009) menciona que:” El comportamiento de la gente en grupos es más que la suma de los individuos si actuaran por su cuenta” (p. 32). Los estudios que se realicen deben ser a la organización en su conjunto más que realizar estudios a cada individuo,

y esto favorece que se entienda como la organización logra sus objetivos basado en su cultura o comportamiento organizacional.

En ese mismo sentido Robbins (2009) sostiene que “La complejidad aumenta cuando se toma en cuenta que el comportamiento de las personas cuando forman parte de grupos es diferente del que muestran cuando están solas. El desarrollo del entendimiento del CO es el estudio del comportamiento grupal” (p. 32): Estas en una de las razones por la que se fundamente el estudio de la cultura en la organización porque está relacionado con el comportamiento grupal, es decir de cómo actúan las personas que forman parte de la organización para alcanzar sus objetivos.

Finalmente Robbins (2009) afirma que la “Productividad es la medición del desempeño que incluye la eficacia y eficiencia” (p. 27). Las personas en la organización son productivas cuando logran sus objetivos utilizando adecuadamente los recursos que tienen a su disposición, tratando en todo momento de alcanzar los mejores resultados que permitan a la organización alcanzar el éxito y pueda ser compartido con los integrantes de toda la organización.

La Cultura en la organización.

Mayor aceptación de la cultura organización, como menciona (Belalcázar, 2012) se dio gracias al estudio realizado por Tom Peter en 1984 en su libro “En busca de la excelencia” donde se concluye que: “la presencia de elementos comunes como la dirección mediante valores, la orientación hacia la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y el espíritu emprendedor interno y la productividad gracias a las personas” (p. 47). Son las personas un alto valor para la organización porque ellas contribuyen a mejorar la productividad, pero ese conjunto de factores que orientan su comportamiento de las personas se le llama cultura de la organización.

También Martínez (2010) afirma como resultado de sus investigaciones respecto a la cultura organizacional que: “puede ser considerado uno de los retos de mayor dificultad y complejidad tanto para el campo de la teoría organizacional como para el campo del comportamiento organizacional” (p. 165). Tanto la teoría como el comportamiento de las organizaciones están en un cambio dinámico, la competencia hace que las organizaciones busquen cambiar constantemente para buscar mejorar significativas y esto también puede traer cambios en la cultura de una organización lo que dificulta su estudio. Pero que si puede realizarse.

Según Lopez y Vidal (2012) la cultura en la organización : “Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia.” (p. 46), y su objetivo principal de la cultura es el de sobrevivir. El sobrevivir se vuelve en el motivo de su comportamiento, el comportamiento de las personas que integran la organización para cumplir con sus fines.

Es muy importante el estudio de la cultura porque tal como lo menciona en su investigación al respecto Gomez y Rodriguez (2001) dice : “La cultura organizacional es la tendencia más notable en el campo de los estudios organizacionales” (p. 1), sin duda una prueba de la real importancia de la cultura en el mundo de la ciencia administrativa que influye en el interés de su estudio.

Definiciones de cultura en la organización.

Respecto a la definición de la cultura Barón (2015) menciona que Schein la describe como un modelo de presunciones que las personas van a ir aprendiendo conforme van adquiriendo mayor experiencia en su relación con su entorno, y lo importante es que puede ser transmitida basado en creencias y valores que son válidos por las personas que integran la organización.

También en su investigación (Barón, 2015) respecto a la cultura organizacional menciona lo siguiente:

Define límites, estableciendo distinciones entre una organización y otra, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización y facilitar la traducción, articulación, identificación e interiorización de los objetivos generales, respecto a los objetivos comportamentales e individuales en la organización. Y adicionalmente tiende a ser un silencioso sistema de control comportamental. (p. 17)

La identidad favorece a la organización porque todos los miembros van a sentirse identificados y comprometidos con el logro de objetivos de mayor jerarquía. Y permite también poder tener un cierto grado de control sobre el comportamiento de los colaboradores para que sean dirigidos al logro de objetivos.

No se ha determinado una definición de cultura organizacional que sea aceptada por todos los investigadores, pero si hay una mayor aceptación por algunas definiciones que son las siguientes.

Asimismo, se menciona en la investigación desarrollada por el (Repositorio de Objetos de Aprendizaje de la Universidad de Sevilla, 2018) la definición de cultura en la organización realizada por Schein durante el año 1982 en que define lo siguiente:

En toda organización hay cosas de las que debemos mantenernos alejados y otras que debemos conocer. La cultura organizacional es un término descriptivo y se refiere al modo en el que los empleados perciben su organización, aunque sin entrar en evaluaciones o preferencias (característica que lo distingue del concepto de clima de grupo). Es una noción antropológica que alude a un conjunto de ideas, valores, creencias, tecnología, historia, etc. de una comunidad humana, un modelo de presunciones (básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de

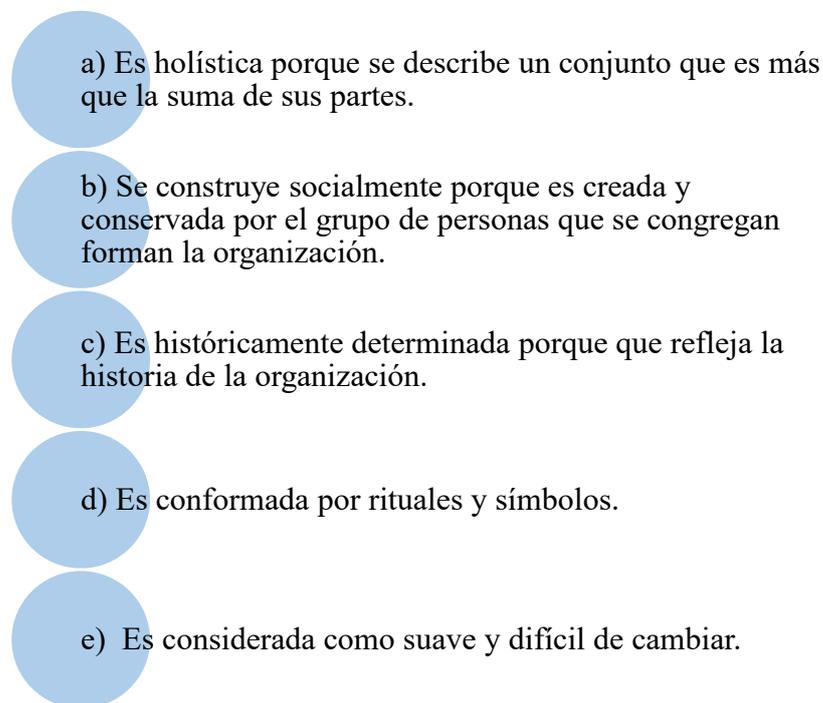
adaptación externa e integración interna) que han ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, se enseñan a los nuevos miembros como modos correctos de percibir, pensar y sentir esos problemas. (p. 3)

En esta definición se resalta que la cultura se puede describir considerando el modo en que se percibe por las personas que forman parte de la organización que esta puede ser aprendida por nuevos miembros de la organización.

Según (Cantillo, 2013) menciona que el teórico Hofstede identifico una serie de aspectos claves en toda organización que contribuyen a entender la cultura en la organización y que se observan en la figura 1

Figura 1

Aspectos claves en la Cultura en la organización

- 
- a) Es holística porque se describe un conjunto que es más que la suma de sus partes.
 - b) Se construye socialmente porque es creada y conservada por el grupo de personas que se congregan forman la organización.
 - c) Es históricamente determinada porque que refleja la historia de la organización.
 - d) Es conformada por rituales y símbolos.
 - e) Es considerada como suave y difícil de cambiar.

Fuente: (Padrón, 2013,p. 135)

Características de la cultura organizacional

Varios autores han mencionado diferentes características respecto a la cultura en la organización, como lo menciona (Lopez y Vidal, 2012):

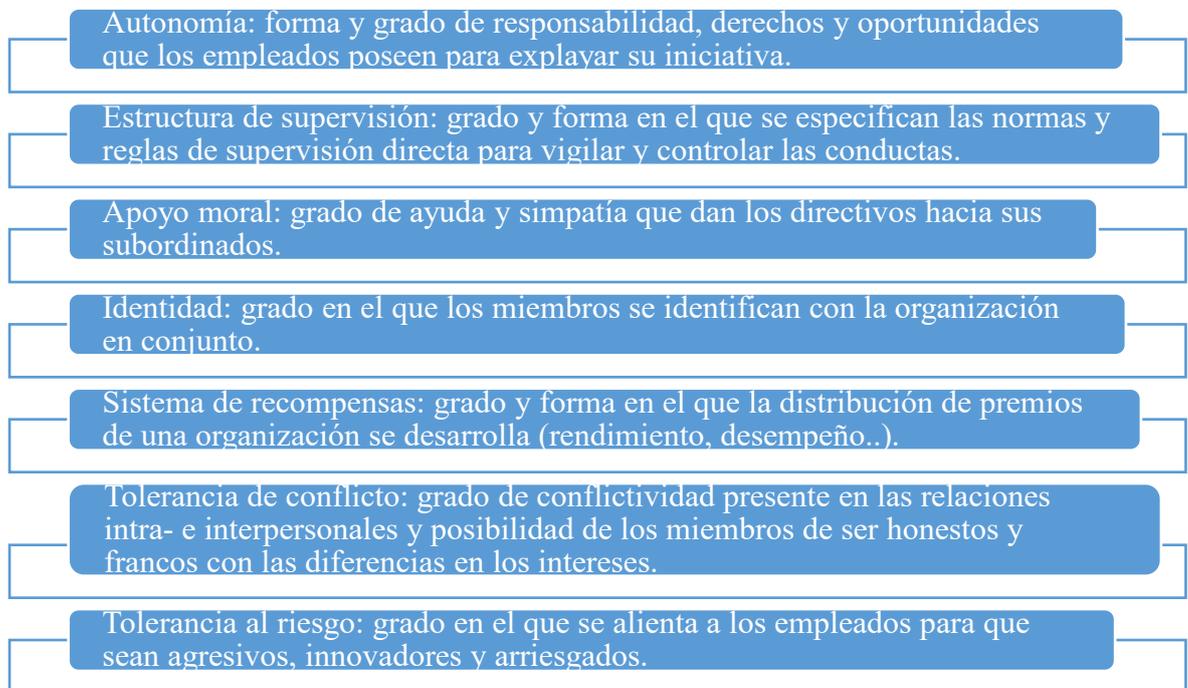
Al respecto Robbins (1991) plantea:

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional, el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras [...], pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales [...] Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización. (p. 439)

Según los estudios realizados por el (Repositorio de Objetos de Aprendizaje de la Universidad de Sevilla, 2018) respecto a las diferentes características de la cultura en la organización se puede identificar las principales que son (Ver figura 2) :

Figura 2

Características de la cultura en la organización



Fuente: (Repositorio de Objetos de Aprendizaje de la Universidad de Sevilla, 2018,p.

5)

Modelo Cultural de Ansoff

El teórico y precursor de la teoría de la Cultura organizacional, el Dr. Ansoff (1984) quien realizó una variedad de estudios al respecto, dentro de sus investigaciones determina que es importante mantener un alto grado de alineación organizacional y que existen tres componentes que deben estar en esa alineación, como lo cita (Francés, 2006) : “la turbulencia del entorno, la agresividad de la estrategia y el grado de apertura de la cultura organizacional se encuentren alineados” (p. 188). Es decir, que deben tener un mismo sentido, y coadyuvar a que la organización alcance sus resultados con eficacia.

Y respecto a la turbulencia también (Ansoff y McDonnell, 1998) menciona que: “Mientras que el nivel alto de turbulencia se observa raramente en una economía de libre mercado, todos los demás niveles pueden observarse hoy en día” (p. 33), esto resalta que estamos en constante cambios y la cultura de la organización debe afrontar estos nuevos desafíos.

Así mismo según cita (Mendoza et al., 2011) respecto a la definición de Ansoff (1985) sobre el concepto de la Cultura organizacional, “como un conjunto de normas y valores del grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico” (p. 6). Tres componentes del concepto se pueden observar en la definición, que son los valores que definen las personas, las normas que generalmente se define por la alta dirección y el plazo que debe ser estratégico. Estos componentes se interrelacionan para dar forma a la cultura organizacional.

Características principales del Modelo Cultural – Ansoff

Las principales características que define Ansoff, para poder tener un mejor diagnóstico respecto a la cultura organizacional deben estar considerado a una serie de variables que se tiene que evaluar como son los valores, el foco de atención, la respuesta al cambio, proactividad, el riesgo.

Así mismo menciona Gomez y Rodriguez (2001) que estas características son las siguientes:

Valores gerenciales: Según Gomez y Rodriguez (2001) “Que se refiere a cómo opera la organización en función de características internas” (p. 4). En las organizaciones son el conjunto de personas que van definiendo los valores que orientan su comportamiento en la medida que van aceptando ese valor de manera continua.

El foco de la conducta:: Según Gomez y Rodriguez (2001) “Que se refiere a lo que importa, o a lo que se presta atención, ya sea en el marco de eventos interno o hacia el exterior,

hacia lo que ocurre en el ambiente” (p. 4). La organización puede enfocarse en ver temas internos y comenzar a mejorar sus procesos internos como prioridad o revisar lo que está sucediendo fuera de la organización en el entorno, para tomar acciones inmediatas ante un ambiente turbulento.

Gatillador de respuesta organizacional al cambio: Según (Gomez y Rodriguez, 2001) “Se refiere a los eventos que generan respuestas organizacionales, que son medidos por la fuerza de las señales necesarias para gatillarlo” (p. 4). Los impulsores de los cambios permiten que la organización pueda dar respuestas rápidas a diferentes sucesos que se presentan cuando existe un entorno turbulento.

Reacción al cambio: : Según (Gomez y Rodriguez, 2001) “Se refiere a la forma o tipo de reacción organizacional frente al cambio” (p. 4), la organización puede ser pasiva para poder afrontar un cambios y puede tener una actitud proactiva y adaptarse. También menciona (Rodríguez, 2010) citando a Ansoff (1965) que el cambio estratégico es cuando una empresa reajusta su posición de productos y mercados así como la distribución de sus recursos en ellos”. (p. 108)

El dominio de alternativas en las cuales la organización busca posibilidades de acción: : Según (Gomez y Rodriguez, 2001) “Esto se refiere al marco de referencia de acción, ya sean experiencias pasadas, precedentes de acción, posibilidades globales, posibilidades creativas o posibilidades extrapoladas” (p. 4), las lecciones aprendidas es una forma eficiente de poder tener la experiencia acumulada a la mano para ser revisada y aprender de situaciones que han sucedido en el pasado.

La propensión al riesgo en la elección de alternativas: Según Gomez y Rodriguez (2001) “Que habla de la aversión o preferencia por el riesgo”. (p. 4), las organizaciones para ganar

deben asumir ciertos riesgos, pero considerando siempre el mismo para optar por seguir un curso de acciones que le permita alcanzar una oportunidad.

Metas de respuesta, que se refiere a la discontinuidad de la experiencia pasada aceptable en las alternativas de acción: Según (Gomez y Rodriguez, 2001) “Se refiere a los niveles que mantengan o se alejen del status quo” (p. 4), el cambio requiere que se tomen acciones al respecto, las organizaciones deben tener metas para adaptarse a los cambios.

La clasificación de la cultura como lo menciona (Domínguez et al., 2009) es influenciada por aspectos relacionados a la aversión al riesgo, a su predisposición de adaptabilidad, así como también por su visión a futuro para enfrentar el medio ambiente turbulento. Esta clasificación y sus características principales se pueden observar en la descripción de la figura 3.

Figura 3

Clasificación de la cultura organizacional

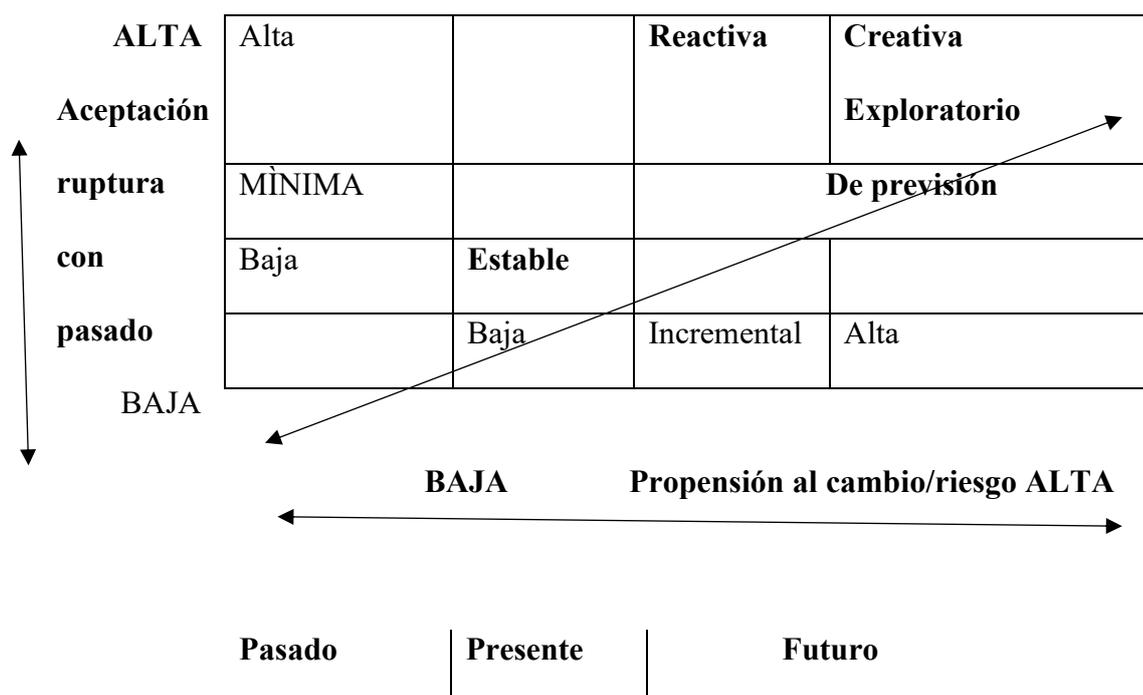


Fuente: (Domínguez Silva, Rodríguez Domínguez, y Navarro Domínguez, 2009,p. 4-5)

El modelo de Ansoff de la relación para determinar el tipo de cultura como menciona (Mmelchio.webs.ull.es, 2005) es “Inducida por la evolución de la empresa: cada empresa tiene una cultura definida a través de diferentes atributos relacionados con formas de actuación. Ansoff (1985) identifica cinco tipos de cultura de acuerdo con la etapa de evolución de la empresa” (p. 1), y se puede observar en la figura 4 siguiente. La relación entre La Aceptación Ruptura con pasado y La Propensión al cambio/riesgo; donde se determina en función al tiempo el tipo de cultura.

Figura 4

Clasificación de las culturas según su relación cambio /riesgo.



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

Importancia del Modelo de la cultura de Ansoff

Es importante destacar que Ansoff se preparó mucho para entender el funcionamiento de las organizaciones, realizó estudios en diferentes organizaciones, trabajo como directivo, se graduó de Ingeniero y realizó estudios de maestría en Cuerpos Rígidos (Lobatón, 2006), lo que le permitió tener una comprensión de que la organización no es rígida sino que está en constante en movimiento y que es influenciada por el entorno que a veces se puede tornar muy turbulento (Gomez y Rodriguez, 2001). Y también (Rodríguez et al., 2016) menciona que Ansoff en el año 1979, afirmó que la turbulencia es la razón de ser de la administración de las organizaciones. Por eso, puso principal interés en conocer como la turbulencia se relaciona con la cultura en las organizaciones.

También hace referencia a que los lideres organizaciones deben gestionar las sorpresas (gran turbulencia) como también la estabilidad (menor turbulencia) propia de esta condición (Rodríguez, 2010).

Según menciona Lobatón (2006) el modelo de Ansoff ha contribuido a la administración determinado las clases de cultura y su relación con el entorno en que se desarrollan, también en determinar si están o no adaptadas para asumir el cambio organizacional con éxito.

Satisfacción laboral

Las organizaciones buscan siempre mejorar su rendimiento y desempeño, las teorías de la administración con énfasis en los recursos humanos, han estudiado los comportamientos de los trabajadores frente a una gran cantidad de estímulos, en concepto que ha sido desarrollado y que ha tenido bastantes estudios, es la satisfacción laboral, que según (Robbins, 1998) “es un conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo... quien está muy satisfecho con su trabajo tiene actitudes positivas hacia su trabajo, quien está insatisfecho muestra

actitudes negativas”(p. 36). Y también (50Minutos.es, 2016) establece ciertos factores de satisfacción laboral como:

- Dar sentido a lo que se realiza. Tener objetivos que sean importantes.
- Ser de utilidad. Sentir que su conocimiento, habilidades y experiencia son tomadas en cuenta por la organización.
- Tener la posibilidad de ser creativo. La organización debe fomentar y no limitar que los trabajadores puedan desarrollar sus iniciativas.
- Tener poder para la toma de decisiones. Empoderar más a los trabajadores para que tengan mayor responsabilidad y se sientan motivados.
- Participar en actividad o proyectos en la organización. La participación de los trabajadores ayuda a mejorar la comunicación y el comportamiento interpersonal de los trabajadores. Como cita (Asmat, 2016) “Fomentar una mayor autonomía funcional como modelo de organización moderna” (p. 10).
- Ser valorado por la organización. Ser reconocido por su trabajo, sus logros y tener un trato justo.

Así mismo, (Robbins, 1998) menciona que existen variables que ayudan a mejorar la satisfacción laboral, como tener un trabajo estimulante, una buena remuneración, buena relación con los otros trabajadores. Así mismo, los estudios han encontrado que existe una relación entre la satisfacción laboral y la mejora en la productividad. Es decir que los trabajadores que tiene una mejor satisfacción laboral son más productivos que aquellos que tiene una alta insatisfacción laboral.

En ese sentido también (Asmat, 2013) resalta la importancia de considerar en la política laboral de las instituciones, los aspectos de la globalización. Como realizar un análisis a las

políticas de empresas globales para identificar qué medidas toman frente a la alta competitividad e incremento de la rotación del personal.

También menciona Rodríguez (2007) que la satisfacción tiene influencia en el bienestar de la personal, y que una mejor calidad de vida y satisfacción ayuda a disminuir el grado de ausentismo laboral.

III. MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

La investigación que se desarrolló fue de tipo aplicada, descriptivo – explicativo. Porque se realizó una descripción de las características que predominan en la cultura basado en el Modelo de Ansoff y se va explicar su influencia en la satisfacción laboral. Es de diseño no experimental porque no se realizará la manipulación de ni una variable.

3.2 Ámbito temporal y espacial

El ámbito temporal de la investigación esta referenciada en el año 2019, debido a que se realizó la encuesta al personal que ha trabajado durante el año 2019

El ámbito espacial de la investigación se desarrolla en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima - Segundo semestre del año 2019. Que se encuentra ubicada en Av. Edmundo Aguilar s/n Las Palmas, distrito de Chorrillos, provincia de Lima, departamento de Lima.

3.3 Variables

La variable independiente: Modelo Cultural de Ansoff (Gomez y Rodriguez, 2001) basado en el Modelo de Ansoff.

Dimensiones culturales de acuerdo al Tipo de Cultura:

- Estable.
- Reactiva.
- De previsión.
- Creativa.

La variable dependiente: Grado de satisfacción laboral del personal en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima - Segundo semestre del año 2019.

Dimensiones:

- Respecto al cargo o funciones.
- Respecto al área o equipo.
- Respecto a la institución.

Indicador: Tipo escala de Likert del grado de satisfacción

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

3.4 Población y muestra

La población estuvo conformada por todo el personal, tanto civil como militar que trabaja en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima - Año 2019. Que son 65 personas. Debido a que la población no es de difícil acceso. En esta investigación se evaluó a toda la población. No siendo necesaria realizar la fórmula de muestreo. Finalmente, la muestra para la investigación es de 65 personas.

3.5 Instrumentos

Esta investigación alcanzó sus objetivos mediante la aplicación de la técnica de la encuesta con las características del Modelo Ansoff. El instrumento para realizar la investigación fue el cuestionario estructurado. Que permitió recoger los datos concretos para

un mejor análisis. El instrumento de medición fue diseñado por (Gomez y Rodriguez, 2001) basado en el Modelo de Ansoff.

3.6 Procedimientos

El procesamiento que se desarrolló en la investigación se inició con el análisis de la teoría y la preparación de la encuesta de acuerdo al Modelo Ansoff para luego poder encuesta a las 65 personas. Posteriormente se analizó mediante el SPSS.25 y se procedió a identificar el Modelo Cultural según Ansoff en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima - Año 2019, también se analizó las respuestas relacionadas a la satisfacción laboral del personal de la Escuela de Paracaidismo del Ejército para determinar su grado. Y finalmente se realiza en análisis de los resultados mediante tablas y gráficas.

3.7 Análisis de datos

Para realizar el análisis de los datos se procedió a utilizar el software de análisis estadístico SPSS.25 el cual permitió ingresar los datos y mediante la estadística analizarlos y presentarlos en forma de tablas y figuras para una mejor visualización de los resultados.

IV. RESULTADOS

Al recoger los datos y procesarlos en el sistema SPSS, se obtiene la siguiente tabla cruzada de datos. Por recuento en la tabla 1 y en términos porcentuales en la tabla 2.

Se analizan las respuestas de las preguntas 1 al 7, cruzadas con las respuestas 8 al 10 de satisfacción relacionadas al cargo, al área de trabajo, y respecto a la institución.

Tabla 1

Tabla cruzada de datos por porcentajes

		8.-La satisfacción laboral respecto al cargo o funciones es:				
		Completamente insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Completamente satisfactorio	
		% del N de fila	% del N de fila	% del N de fila	% del N de fila	% del N de fila
1.-El comportamiento en general del Batallón de Fuerzas Especiales "Cr. Juan Sandoval" N° 39 , frecuentemente es:	No agitar las cosas	53,2%	29,8%	17,0%	0,0%	
	Actuar de acuerdo a lo que venga	44,4%	33,3%	22,2%	0,0%	
	Planear anticipadamente	44,4%	55,6%	0,0%	0,0%	
	Soñar anticipadamente	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
2.-El desempeño de los colaboradores, generalmente es:	Se busca realizar operaciones repetitivas	54,0%	34,0%	12,0%	0,0%	
	Se busca la eficiencia	27,3%	45,5%	27,3%	0,0%	

	Se busca la efectividad sinérgica	75,0%	0,0%	25,0%	0,0%
	Se busca la efectividad global	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3.-El factor que impulsa al cambio en la organización, generalmente está dado por:	Una crisis	50,8%	33,9%	15,3%	0,0%
	La historia de desempeño insatisfactorio	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%
	La anticipación de amenazas y oportunidades	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%
	La búsqueda continua del cambio novedoso	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
4.-La reacción de la organización generalmente frente al cambio es:	De rechazo	56,4%	32,7%	10,9%	0,0%
	De adaptación	20,0%	60,0%	20,0%	0,0%
	De anticipación	20,0%	20,0%	60,0%	0,0%
	De búsqueda	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
5.-La fuente para la toma de decisiones generalmente se enfoca en:	Busca casos parecidos para tomar decisiones	50,0%	36,2%	13,8%	0,0%
	Se basan en la experiencia pasada	50,0%	16,7%	33,3%	0,0%
	Se basa en la experiencia pasada y extrapolación al futuro	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%

	Se busca la totalidad de oportunidades futuras, incluyendo aquellas no relacionadas con la experiencia pasada	0,0	0,0%	0,0%	0,0
6.-La preferencia en la organización generalmente frente al riesgo es:	De rechazo	54,	33,3%	12,3	0,0
		4%	%	%	
	Se acepta riesgo familiar	16,	33,3%	50,0	0,0
		7%	%	%	
	Se busca riesgo familiar	50,	50,0%	0,0%	0,0
		0%		%	
	Se busca transar entre riesgo y ganancia	0,0	0,0%	0,0%	0,0
		%		%	
7.-El objetivo de la organización respecto al comportamiento es:	Restaurar el statu quo	49,	35,8%	15,1	0,0
		1%	%	%	
	Minimizar los problemas de eficiencia organizacional	54,	27,3%	18,2	0,0
		5%	%	%	
	Mejorar el desempeño pasado	100	0,0%	0,0%	0,0
		,0%		%	
	El potencial de desempeño mejor posible	0,0	0,0%	0,0%	0,0
		%		%	

8.-

La satisfacción laboral respecto al cargo o funciones

9.-La satisfacción laboral respecto al área o equipo de trabajo es:

		Co mpletamen te		Tot	Insatisfa	Satisfacto
		al	rio	torio	rio	
		%	%	%	%	%
		del N	del N	de	del N	del N
		fila	fila	de	de fila	de fila
1.-El	No agitar	100	57,	2,1%	40,4%	
comportamiento en	las cosas	,0%	4%			
general del Batallón						
de Fuerzas	Actuar de	100	88,	0,0%	11,1%	
Especiales "Crl..	acuerdo a lo que	,0%	9%			
Juan Valer	venga					
Sandoval" N° 39 ,	Planear	100	55,	0,0%	44,4%	
frecuentemente es:	anticipadamente	,0%	6%			
	Soñar	0,0	0,0	0,0%	0,0%	
	anticipadamente	%	%			
2.-El	Se busca	100	64,	2,0%	34,0%	
desempeño de los	realizar	,0%	0%			
colaboradores,	operaciones					
generalmente es:	repetitivas					
	Se busca la	100	54,	0,0%	45,5%	
	eficiencia	,0%	5%			
	Se busca la	100	50,	0,0%	50,0%	
	efectividad	,0%	0%			
	sinérgica					
	Se busca la	0,0	0,0	0,0%	0,0%	
	efectividad global	%	%			
3.-El factor	Una crisis	100	59,	1,7%	39,0%	
que impulsa al		,0%	3%			
cambio en la						
organización,	La historia	100	100	0,0%	0,0%	
	de desempeño	,0%	,0%			
	insatisfactorio					

generalmente está dado por:	La anticipación de amenazas y oportunidades	de ,0%	100 7%	66,	0,0%	33,3%
	La búsqueda continua del cambio novedoso	%	0,0 %	0,0	0,0%	0,0%
4.-La reacción de la organización generalmente frente al cambio es:	De rechazo	,0%	100 0%	60,	1,8%	38,2%
	De adaptación	,0%	100 0%	80,	0,0%	20,0%
	De anticipación	,0%	100 0%	60,	0,0%	40,0%
	De búsqueda	%	0,0 %	0,0	0,0%	0,0%
5.-La fuente para la toma de decisiones generalmente enfoca en:	Busca casos parecidos para tomar decisiones	,0%	100 6%	58,	1,7%	39,7%
	Se basan en la experiencia pasada	,0%	100 3%	83,	0,0%	16,7%
	Se basa en la experiencia pasada y extrapolación al futuro	,0%	100 ,0%	100	0,0%	0,0%
	Se busca la totalidad de oportunidades futuras, incluyendo aquellas no relacionadas con la experiencia pasada	%	0,0 %	0,0	0,0%	0,0%
6.-La preferencia en la organización	De rechazo	,0%	100 6%	59,	1,8%	38,6%
	Se acepta riesgo familiar	,0%	100 3%	83,	0,0%	16,7%

generalmente frente al riesgo es:	Se busca riesgo familiar ,0%	100 0%	50,	0,0%	50,0%
	Se busca transar entre riesgo y ganancia %	0,0 %	0,0	0,0%	0,0%
7.-El objetivo de la organización respecto al comportamiento es:	Restaurar el statu quo ,0%	100 5%	58,	1,9%	39,6%
	Minimizar los problemas de eficiencia organizacional ,0%	100 7%	72,	0,0%	27,3%
	Mejorar el desempeño pasado ,0%	100 ,0%	100	0,0%	0,0%
	El potencial de desempeño mejor posible %	0,0 %	0,0	0,0%	0,0%

9.-La satisfacción laboral respecto al área o equipo de trabajo es:

		Completamente satisfactorio		Completamente insatisfactorio		Insatisfactorio
		% del N de fila	% del N de fila	% del N de fila	% del N de fila	
1.-El comportamiento general del Batallón de Fuerzas Especiales "Cr.. Juan Sandoval" N° 39 , frecuentemente es:	No agitar las cosas	0,0%	100 ,0%	42,6%	42,6%	
	Actuar de acuerdo a lo que venga	0,0%	100 ,0%	66,7%	22,2%	
	Planear anticipadamente	0,0%	100 ,0%	11,1%	55,6%	
	Soñar anticipadamente	0,0%	0,0 %	0,0%	0,0%	

2.-El desempeño de los colaboradores, generalmente es:	Se busca realizar operaciones repetitivas	0,0%	100	44,0%	42,0%
	Se busca la eficiencia	0,0%	100	27,3%	36,4%
	Se busca la efectividad sinérgica	0,0%	100	50,0%	50,0%
	Se busca la efectividad global	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
3.-El factor que impulsa al cambio en la organización, generalmente está dado por:	Una crisis	0,0%	100	40,7%	40,7%
	La historia de desempeño insatisfactorio	0,0%	100	33,3%	66,7%
	La anticipación de amenazas y oportunidades	0,0%	100	66,7%	33,3%
	La búsqueda continua del cambio novedoso	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
4.-La reacción de la organización generalmente frente al cambio es:	De rechazo	0,0%	100	40,0%	43,6%
	De adaptación	0,0%	100	80,0%	0,0%
	De anticipación	0,0%	100	20,0%	60,0%
	De búsqueda	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
5.-La fuente para la toma de decisiones	Busca casos parecidos para tomar decisiones	0,0%	100	37,9%	43,1%

generalmente se enfoca en:	Se basan en la experiencia pasada	0,0%	100	66,7%	33,3%
	Se basa en la experiencia pasada y extrapolación al futuro	0,0%	100	100,0%	0,0%
	Se busca la totalidad de oportunidades futuras, incluyendo aquellas no relacionadas con la experiencia pasada	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
<hr/>					
6.-La preferencia en la organización generalmente frente al riesgo es:	De rechazo	0,0%	100	38,6%	42,1%
	Se acepta riesgo familiar	0,0%	100	50,0%	50,0%
	Se busca riesgo familiar	0,0%	100	100,0%	0,0%
	Se busca transar entre riesgo y ganancia	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
<hr/>					
7.-El objetivo de la organización respecto al comportamiento es:	Restaurar el statu quo	0,0%	100	37,7%	43,4%
	Minimizar los problemas de eficiencia organizacional	0,0%	100	63,6%	27,3%
	Mejorar el desempeño pasado	0,0%	100	0,0%	100,0%
	El potencial de desempeño mejor posible	0,0%	0,0	0,0%	0,0%

10.-La satisfacción laboral respecto a la institución es:					
		Completamente satisfactorio			
		% del N de fila	% del N de fila	Total % del N de fila	
1.-El comportamiento en cosas general del Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 , frecuentemente es:		No agitar las cosas	14,9	0,0%	100,0
	Actuar de acuerdo a lo que venga	11,1	0,0%	100,0	
	Planear anticipadamente	33,3	0,0%	100,0	
	Soñar anticipadamente	0,0%	0,0%	0,0%	
2.-El desempeño de los colaboradores, generalmente es:		Se busca realizar operaciones repetitivas	14,0	0,0%	100,0
	Se busca la eficiencia	36,4	0,0%	100,0	
	Se busca la efectividad sinérgica	0,0%	0,0%	100,0	
	Se busca la efectividad global	0,0%	0,0%	0,0%	
3.-El factor que impulsa al cambio en la organización, generalmente está dado por:		Una crisis	18,6	0,0%	100,0
	La historia de desempeño insatisfactorio	0,0%	0,0%	100,0	
	La anticipación de amenazas y oportunidades	0,0%	0,0%	100,0	

	La búsqueda continua del cambio novedoso		0,0%	0,0%	0,0%
4.-La reacción de la organización generalmente frente al cambio es:	De rechazo	16,4	0,0%	100,0	100,0
	%			%	
	De adaptación	20,0	0,0%	100,0	100,0
	%			%	
	De anticipación	20,0	0,0%	100,0	100,0
	%			%	
	De búsqueda	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
5.-La fuente para la toma de decisiones generalmente se enfoca en:	Busca casos parecidos para tomar decisiones	19,0	0,0%	100,0	100,0
	%			%	
	Se basan en la experiencia pasada	0,0%	0,0%	100,0	100,0
	%			%	
	Se basa en la experiencia pasada y extrapolación al futuro	0,0%	0,0%	100,0	100,0
	%			%	
	Se busca la totalidad de oportunidades futuras, incluyendo aquellas no relacionadas con la experiencia pasada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
6.-La preferencia en la organización generalmente frente al riesgo es:	De rechazo	19,3	0,0%	100,0	100,0
	%			%	
	Se acepta riesgo familiar	0,0%	0,0%	100,0	100,0
	%			%	
	Se busca riesgo familiar	0,0%	0,0%	100,0	100,0
	%			%	
	Se busca transar entre riesgo y ganancia	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
7.-El objetivo de la organización	Restaurar el statu quo	18,9	0,0%	100,0	100,0
	%			%	

respecto al comportamiento es:	Minimizar los problemas de eficiencia organizacional	9,1%	0,0%	100,0%
	Mejorar el desempeño pasado	0,0%	0,0%	100,0%
	El potencial de desempeño mejor posible	0,0%	0,0%	0,0%

A continuación, en la tabla 2 se observan los datos en tablas para cada una de las respuestas obtenidas por pregunta.

Tabla 2

Tablas de frecuencias para cada pregunta del cuestionario

1.-El comportamiento en general del Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 , frecuentemente es:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No agitar las cosas	47	72,3	72,3	72,3
Actuar de acuerdo a lo que venga	9	13,8	13,8	86,2
Planear anticipadamente	9	13,8	13,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

2.-El desempeño de los colaboradores, generalmente es:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Se busca realizar operaciones repetitivas	50	76,9	76,9	76,9
Se busca la eficiencia	11	16,9	16,9	93,8

Se busca la efectividad sinérgica	4	6,2	6,2	100,0
Total	65	10	100,0	0,0

3.-El factor que impulsa al cambio en la organización, generalmente está dado por:

	Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
Una crisis	59	90,8	90,8	90,8
La historia de desempeño insatisfactorio	3	4,6	4,6	95,4
La anticipación de amenazas y oportunidades	3	4,6	4,6	100,0
Total	65	10	100,0	0,0

4.-La reacción de la organización generalmente frente al cambio es:

	Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
De rechazo	55	84,6	84,6	84,6
De adaptación	5	7,7	7,7	92,3
De anticipación	5	7,7	7,7	100,0
Total	65	10	100,0	0,0

5.-La fuente para la toma de decisiones generalmente se enfoca en:

	Fre cuencia	Por centaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Busca casos parecidos para tomar decisiones	58	89,2	89,2	89,2
Se basan en la experiencia pasada	6	9,2	9,2	98,5
Se basa en la experiencia pasada y extrapolación al futuro	1	1,5	1,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

6.-La preferencia en la organización generalmente frente al riesgo es:

	Fre cuencia	Por centaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De rechazo	57	87,7	87,7	87,7
Se acepta riesgo familiar	6	9,2	9,2	96,9
Se busca riesgo familiar	2	3,1	3,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

7.-El objetivo de la organización respecto al comportamiento es:

	Fre cuencia	Por centaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Restaurar el statu quo	53	81,5	81,5	81,5

Minimizar los problemas de eficiencia organizacional	11	9	16,	16,9	98,5
Mejorar el desempeño pasado	1		1,5	1,5	100,0
Total	65		10	100,0	
		0,0			

8.-La satisfacción laboral respecto al cargo o funciones es:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente insatisfactorio	33	50,8	50,8	50,8
Insatisfactorio	22	33,8	33,8	84,6
Satisfactorio	10	15,4	15,4	100,0
Total	65	100,0	100,0	
		0,0		

9.-La satisfacción laboral respecto al área o equipo de trabajo es:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Completamente insatisfactorio	40	61,5	61,5	61,5
Insatisfactorio	1	1,5	1,5	63,1
Satisfactorio	24	36,9	36,9	100,0
Total	65	100,0	100,0	
		0,0		

10.-La satisfacción laboral respecto a la institución es:

	Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
Completamente insatisfactorio	27	41, 5	41,5	41,5
Insatisfactorio	27	41, 5	41,5	83,1
Satisfactorio	11	16, 9	16,9	100,0
Total	65	100, 0	100,0	

Satisfacción TOTAL (agrupado)

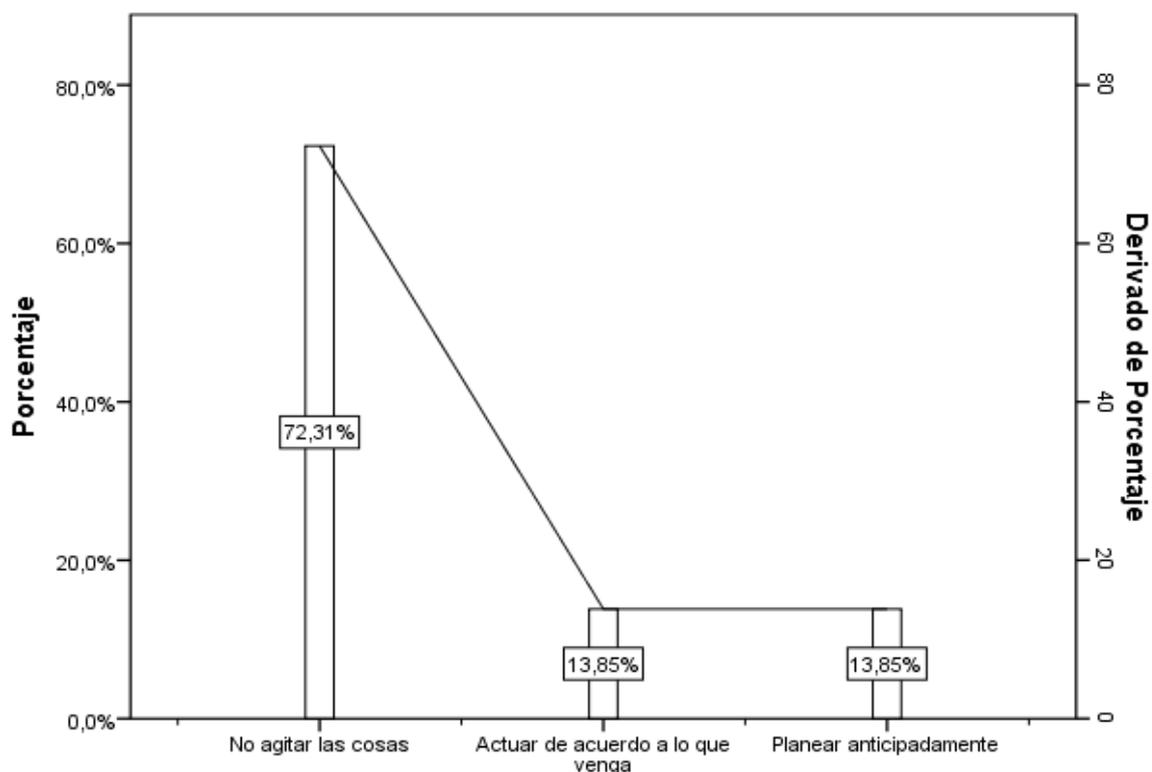
	Fre cuencia	Por centaje	Porce ntaje válido	Porce ntaje acumulado
Baja satisfacción	38	58, 5	58,5	58,5
Media satisfacción	26	40, 0	40,0	98,5
Alta satisfacción	1	1,5	1,5	100,0
Total	65	100, 0	100,0	

Figuras de barras

En esta sección se representan los datos obtenidos en Figuras de barras para luego proceder con su análisis respectivo.

Figura 5

Respuesta a la pregunta 1.



1.-El comportamiento en general del Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 , frecuentemente es:

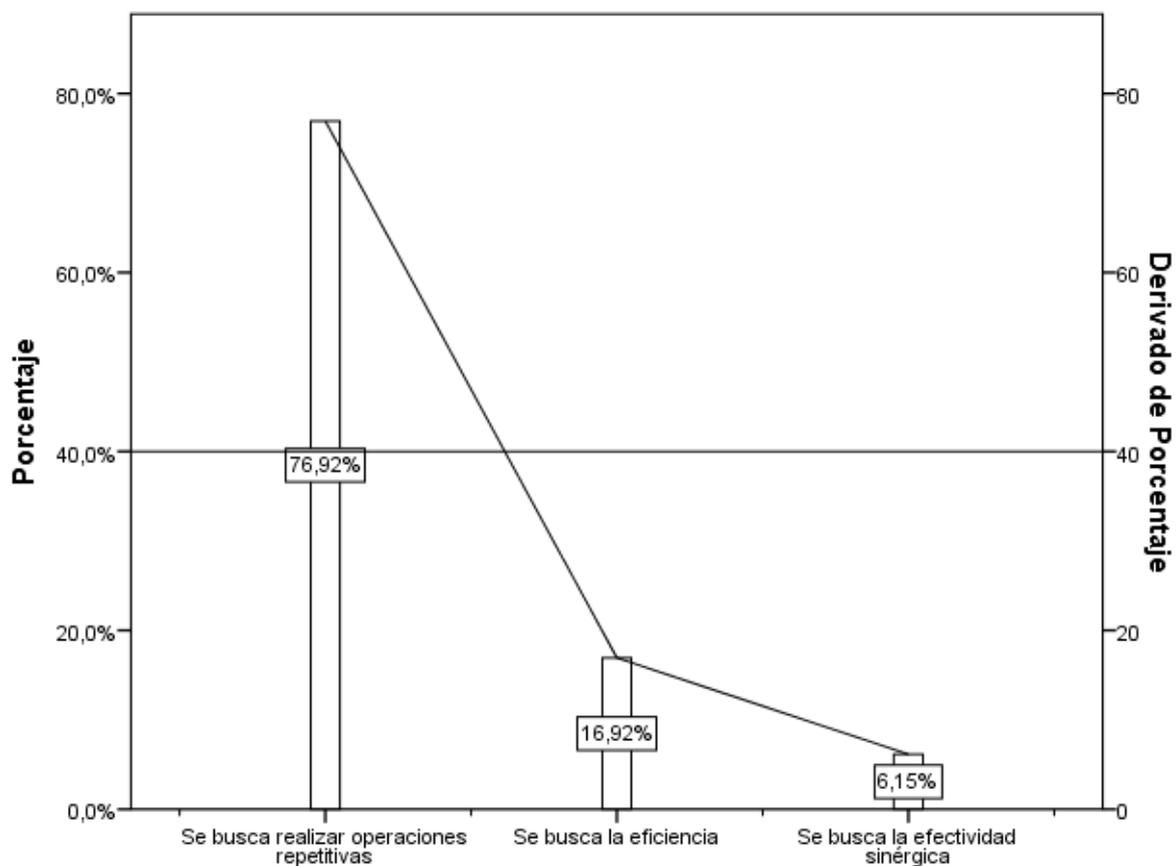
Análisis e interpretación:

Análisis: Se puede observar que un 72.37% de los colaboradores, ha seleccionado la respuesta que representa una cultura organizacional "Tradicional".

Interpretación: Según el modelo de Ansoff "No agitar las cosas" corresponde al modelo tradicional. Por lo tanto, se puede observar que la institución tiene una cultura que tiene como predominio en mayor medida hacia lo tradicional. No tiene tendencia hacia una cultura creativa.

Figura 6

Respuesta a la pregunta 2.



2.-El desempeño de los colaboradores, generalmente es:

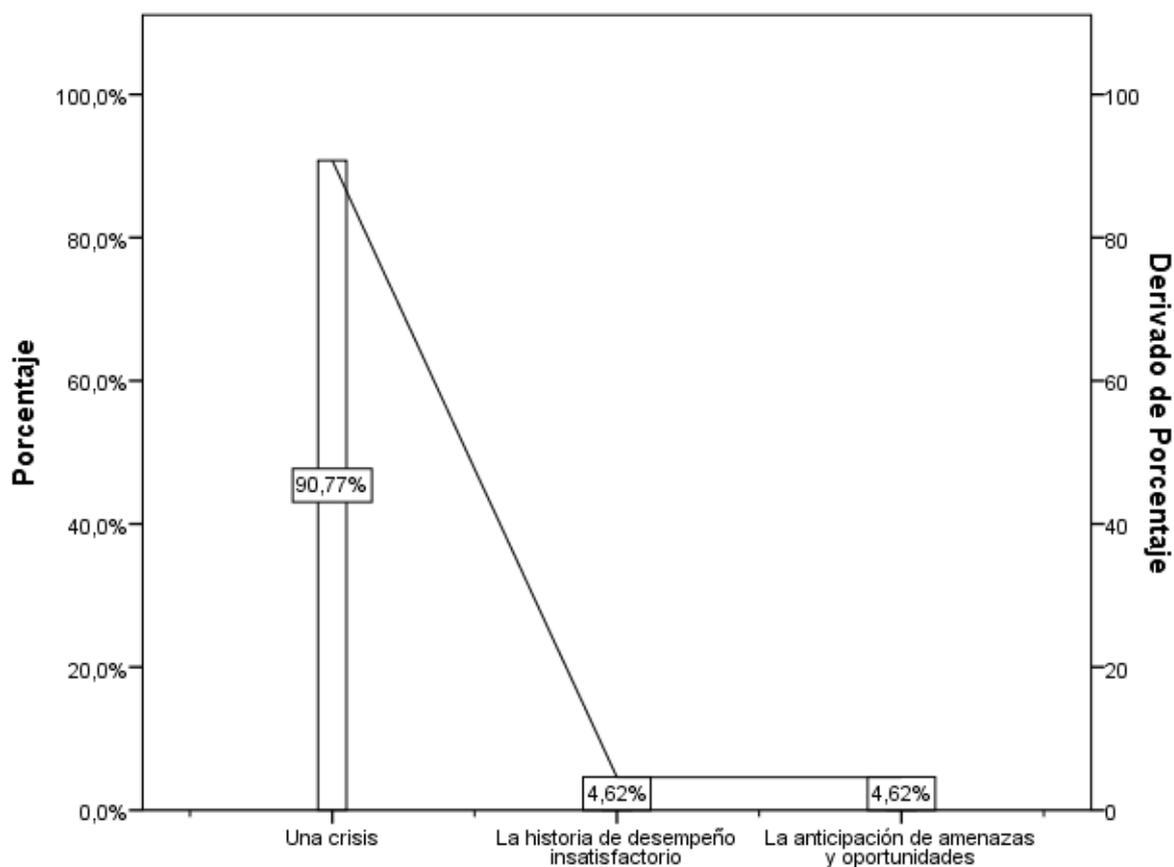
Análisis e interpretación:

Análisis: Se puede observar que un 76.92% de los colaboradores, ha seleccionado la respuesta que representa una cultura organizacional “Tradicional”.

Interpretación: Según el modelo de Ansoff “Se busca realizar operaciones” corresponde al modelo tradicional. Por lo tanto, se puede observar que la institución tiene una cultura que tiene como predominio en mayor medida hacia lo tradicional. No tiene tendencia hacia una cultura creativa.

Figura 7

Respuesta a la pregunta 3.



3.-El factor que impulsa al cambio en la organización, generalmente está dado por:

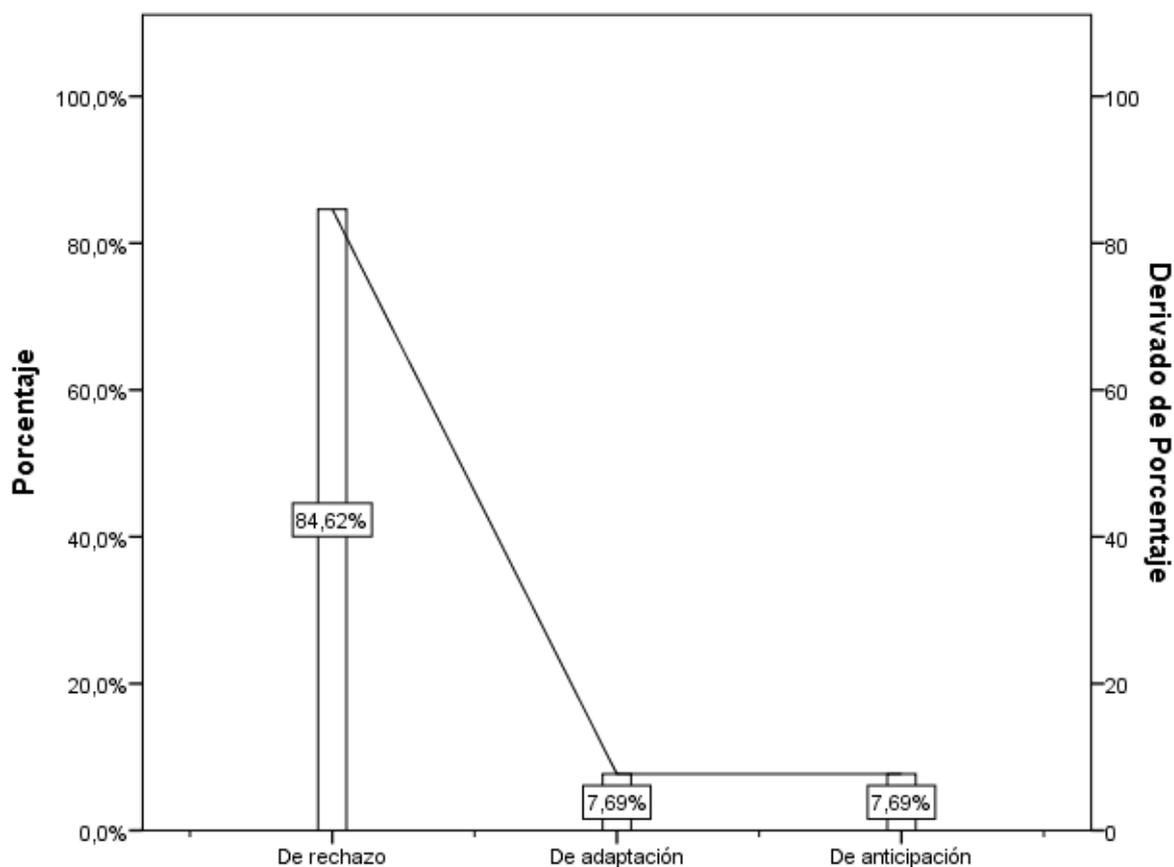
Análisis e interpretación:

Análisis: Se puede observar que un 90.77% de los colaboradores, ha seleccionado la respuesta que representa una cultura organizacional “Tradicional”.

Interpretación: Según el modelo de Ansoff “Una crisis” corresponde al modelo tradicional. Por lo tanto, se puede observar que la institución tiene una cultura que tiene como predominio en mayor medida hacia lo tradicional. No tiene tendencia hacia una cultura creativa.

Figura 8

Respuesta a la pregunta 4.



4.-La reacción de la organización generalmente frente al cambio es:

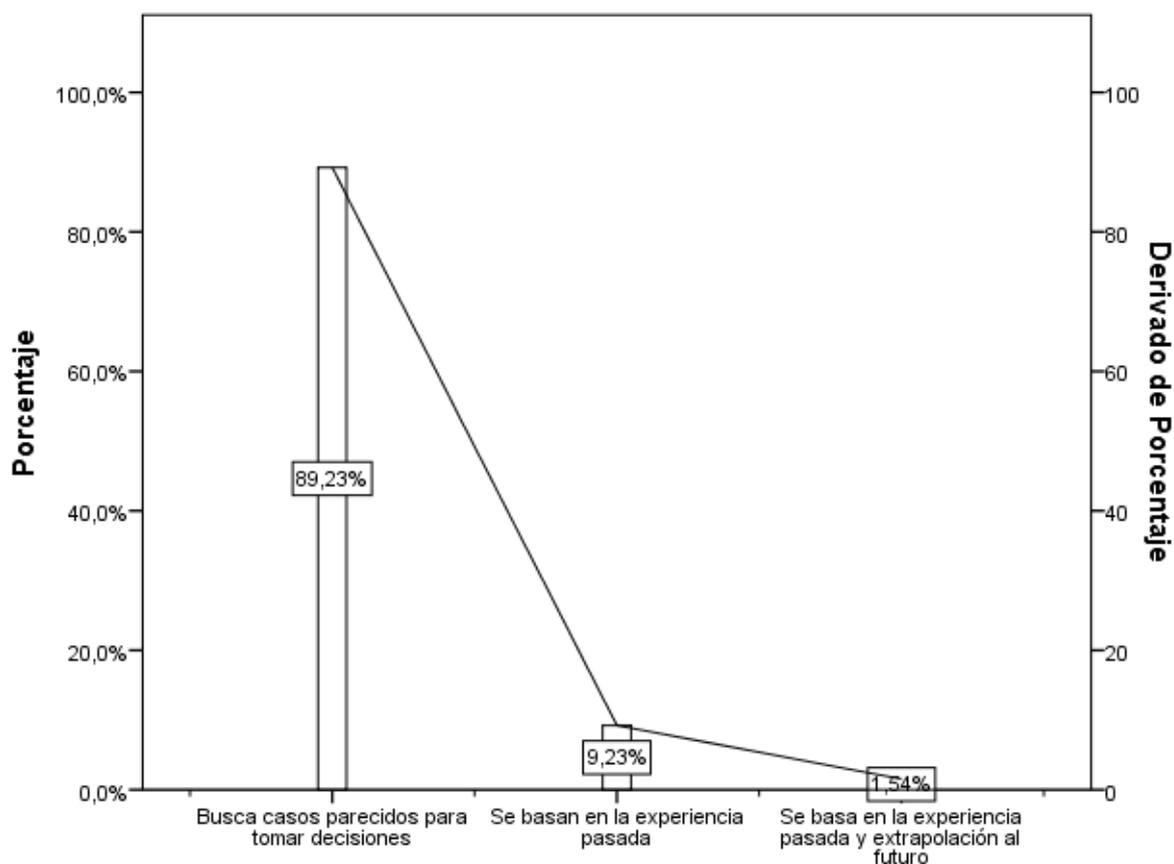
Análisis e interpretación:

Análisis: Se puede observar que un 84.62% de los colaboradores, ha seleccionado la respuesta que representa una cultura organizacional “Tradicional”.

Interpretación: Según el modelo de Ansoff “De rechazo” corresponde al modelo tradicional. Por lo tanto, se puede observar que la institución tiene una cultura que tiene como predominio en mayor medida hacia lo tradicional. No tiene tendencia hacia una cultura creativa.

Figura 9

Respuesta a la pregunta 5.



5.-La fuente para la toma de decisiones generalmente se enfoca en:

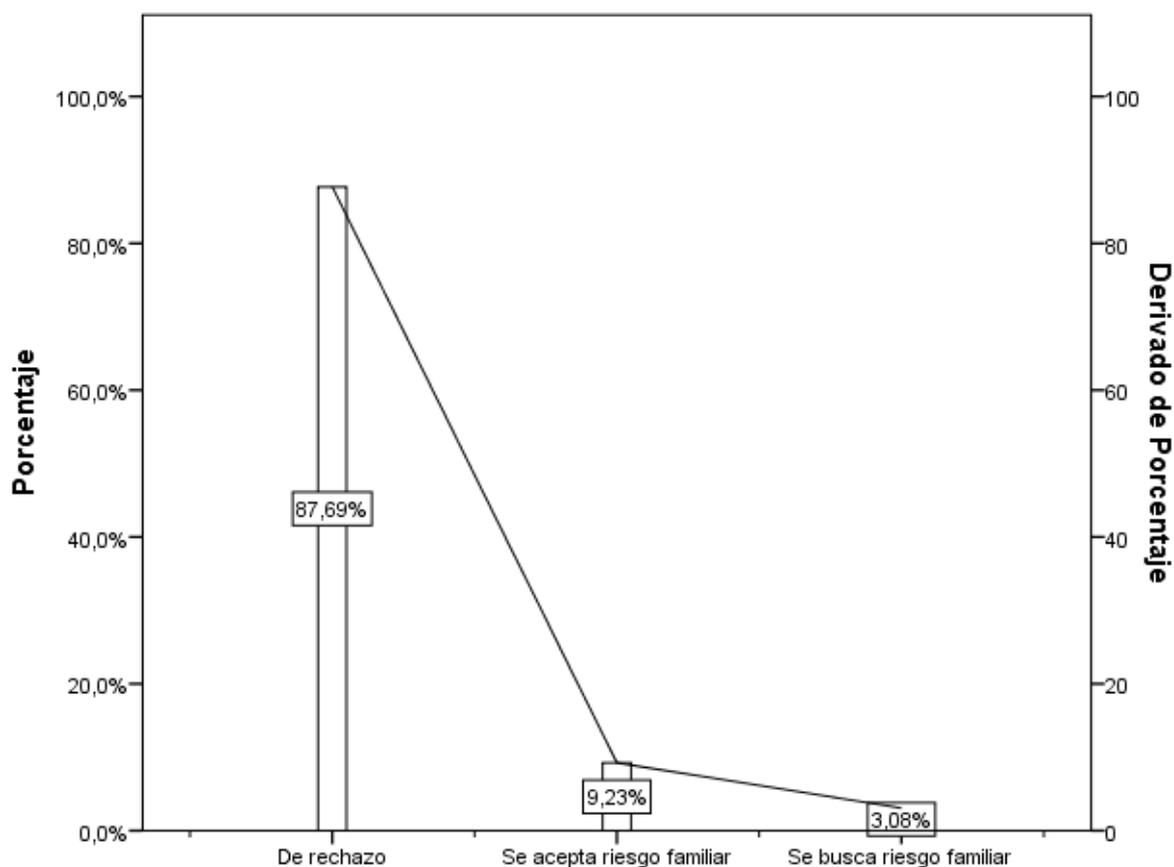
Análisis e interpretación:

Análisis: Se puede observar que un 89.23% de los colaboradores, ha seleccionado la respuesta que representa una cultura organizacional “Tradicional”.

Interpretación: Según el modelo de Ansoff “Busca casos parecidos para tomar decisiones” corresponde al modelo tradicional. Por lo tanto, se puede observar que la institución tiene una cultura que tiene como predominio en mayor medida hacia lo tradicional. No tiene tendencia hacia una cultura creativa.

Figura 10

Respuesta a la pregunta 6.



6.-La preferencia en la organización generalmente frente al riesgo es:

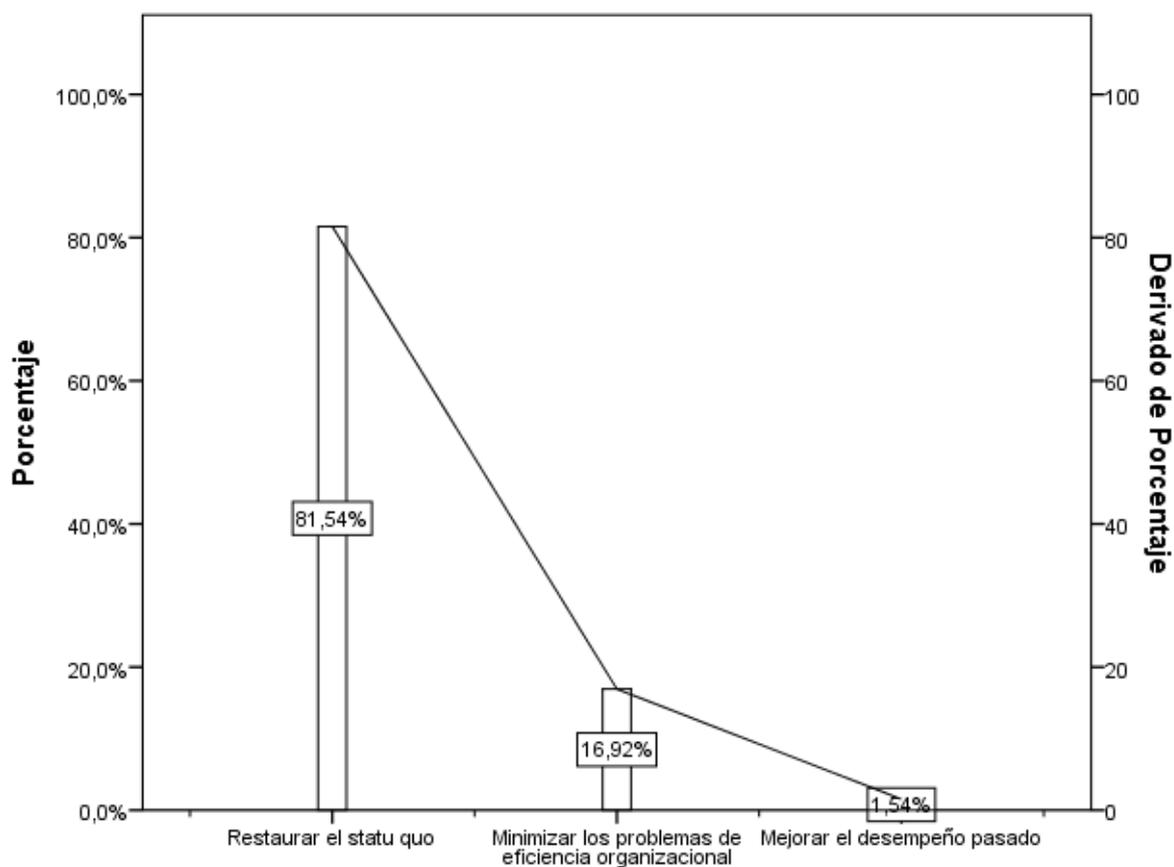
Análisis e interpretación:

Análisis: Se puede observar que un 87.69% de los colaboradores, ha seleccionado la respuesta que representa una cultura organizacional “Tradicional”.

Interpretación: Según el modelo de Ansoff “De rechazo” corresponde al modelo tradicional. Por lo tanto, se puede observar que la institución tiene una cultura que tiene como predominio en mayor medida hacia lo tradicional. No tiene tendencia hacia una cultura creativa.

Figura 11

Respuesta a la pregunta 7.



7.-El objetivo de la organización respecto al comportamiento es:

Análisis e interpretación:

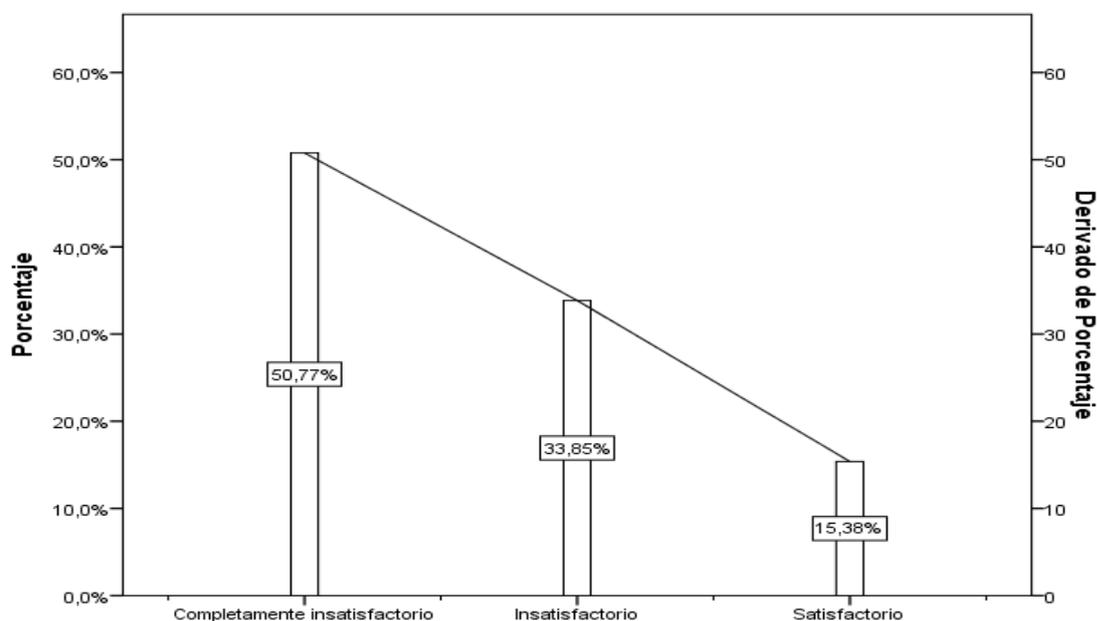
Análisis: Se puede observar que un 81.54% de los colaboradores, ha seleccionado la respuesta que representa una cultura organizacional “Tradicional”.

Interpretación: Según el modelo de Ansoff “Restaurar el statu quo” corresponde al modelo tradicional. Por lo tanto, se puede observar que la institución tiene una cultura que tiene como predominio en mayor medida hacia lo tradicional. No tiene tendencia hacia una cultura creativa.

En conclusión respecto al tipo de cultura organizacional, se puede observar que la cultura que predomina en la institución es en mayor medida la Cultura Tradicional en un promedio del 83.28% (Sumatoria de los % de cada respuesta relacionada a la Cultura tradicional 72.31%, 76.92%, 90.77%, 84.62%, 89.23%, 87.69%, 81.54% un total de 583.08/7).

Figura 12

Respuesta a la pregunta 8.



8.-La satisfacción laboral respecto al cargo o funciones es:

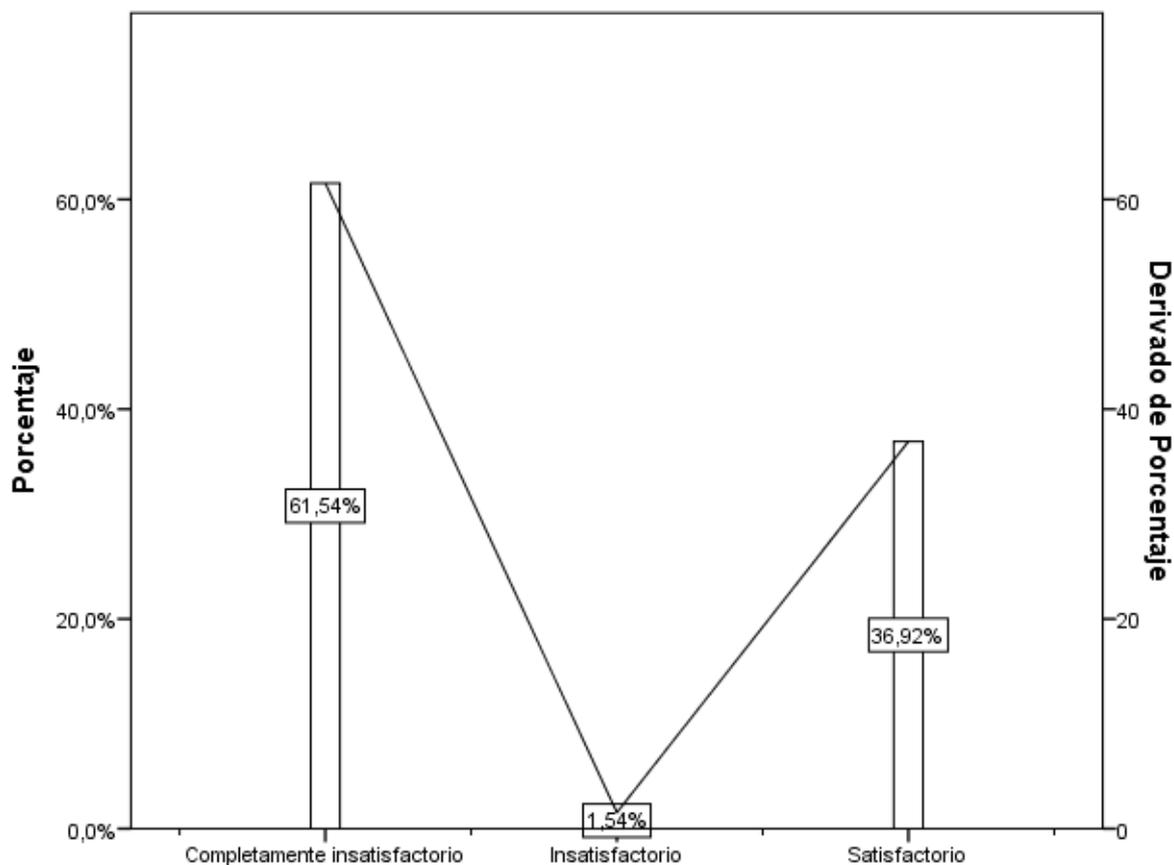
Análisis e interpretación:

Análisis: Se puede observar que un 50.77% de los colaboradores, ha seleccionado la respuesta que representa completamente una insatisfacción. Solo un 15.38% muestra satisfacción.

Interpretación: El personal en mayor medida no está satisfecho con el cargo o función que realiza.

Figura 13

Respuesta a la pregunta 9.



9.-La satisfacción laboral respecto al área o equipo de trabajo es:

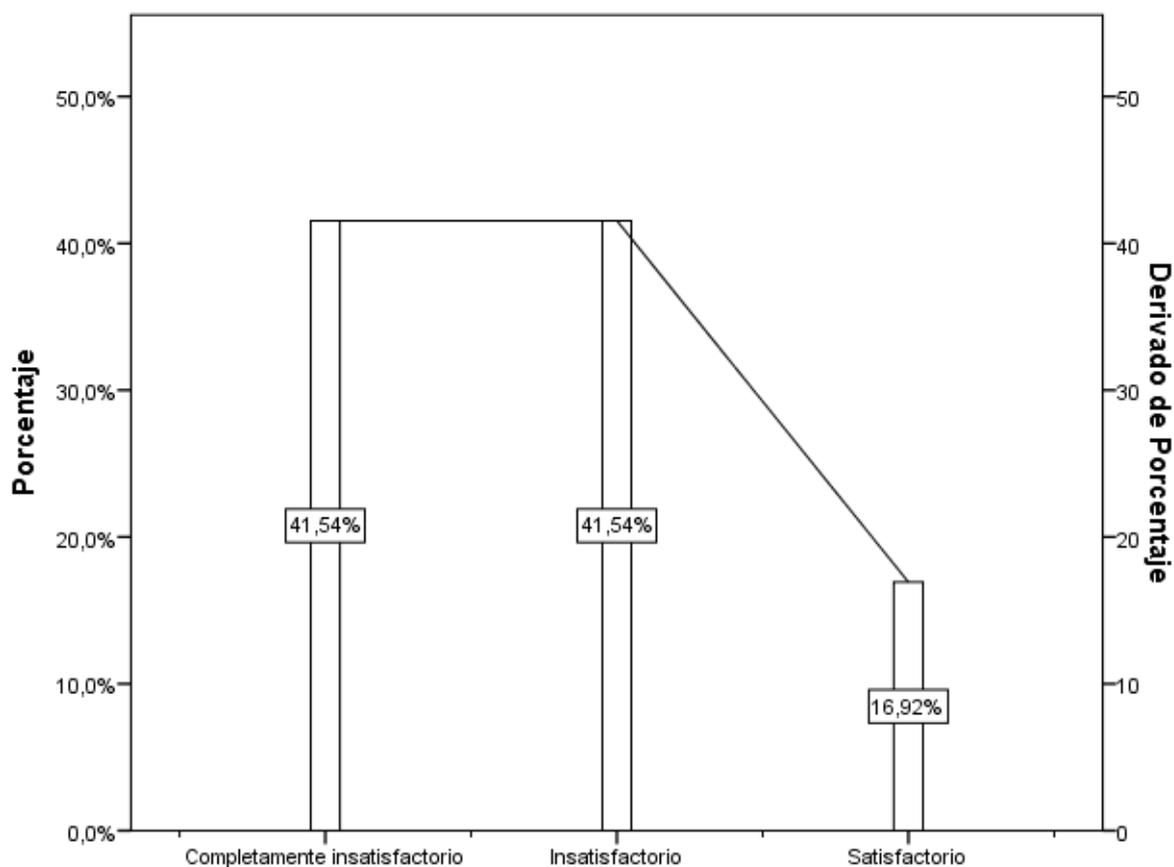
Análisis e interpretación:

Análisis: Se puede observar que un 61.54% de los colaboradores, ha seleccionado la respuesta que representa completamente una insatisfacción. Solo un 36.92% muestra satisfacción.

Interpretación: El personal en mayor medida no está satisfecho con el área o equipo de trabajo.

Figura 14

Respuesta a la pregunta 10.



10.-La satisfacción laboral respecto a la institución es:

Análisis e interpretación:

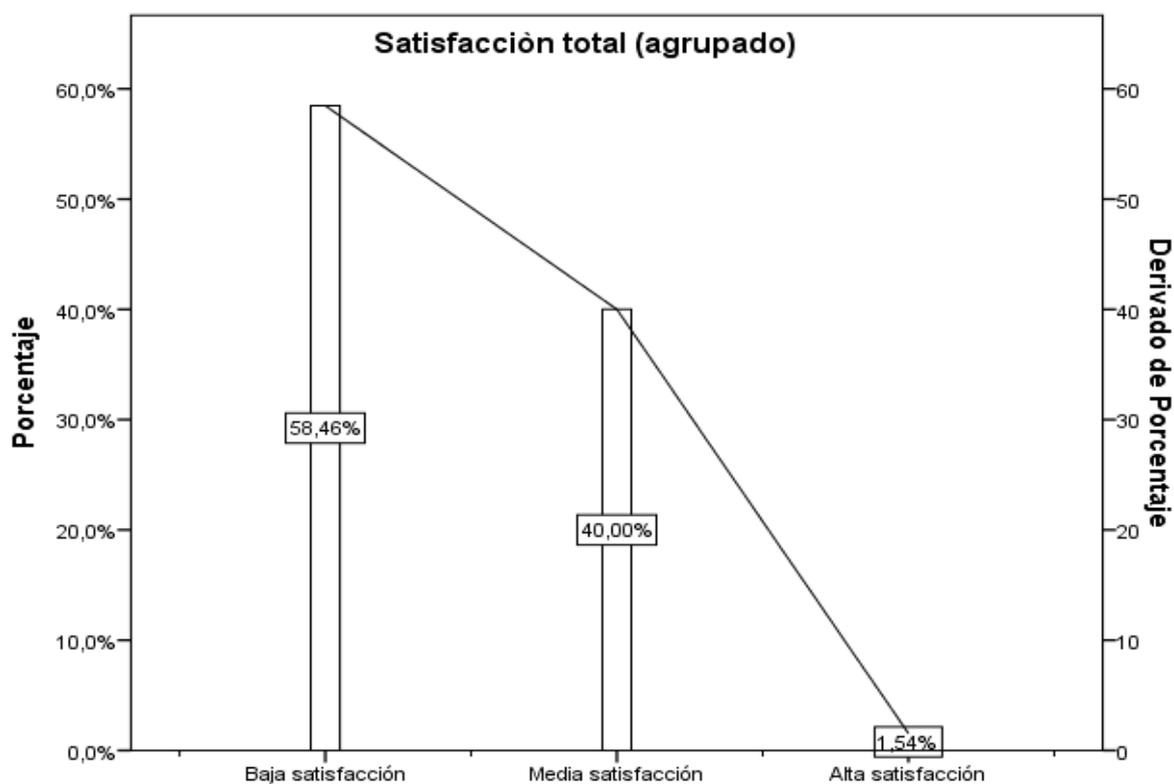
Análisis: Se puede observar que un 41.54% de los colaboradores, ha seleccionado la respuesta que representa completamente una insatisfacción. Solo un 16.92.38% muestra satisfacción.

Interpretación: El personal en mayor medida no está satisfecho con la institución.

Luego se procedió a realizar el promedio de las respuestas 8,9 y10. Para determinar el % de satisfacción general con el sistema SPSS. Determinado en tres categorías (Baja, media y alta)

Figura 15

Respuesta a la pregunta 11.



Análisis e interpretación:

Análisis: Se puede observar que un 58.46% de los colaboradores, ha seleccionado la respuesta que representa en promedio una baja satisfacción. Solo un 1.54% muestra alta satisfacción.

Interpretación: El personal en mayor medida no está satisfecho con el cargo o función que realiza, con el área o equipo y con la institución.

A continuación, se muestran los resultados mediante una tabla cruzada (Tipo de cultura y Satisfacción total).

Tabla 3

Tabla cruzada Tipo de cultura y Satisfacción total

			SATTOTAL (agrupado)			
			Baja satisfacció n	Media satisfacción	Alta satisfacc ión	Total
1.-El comportamiento en general del Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 , frecuentemente es:	No agitar las cosas	Recuento	28	18	1	47
		% del N de columna	73,7%	69,2%	100,0%	72,3%
	Actuar de acuerdo a lo que venga	Recuento	7	2	0	9
		% del N de columna	18,4%	7,7%	0,0%	13,8%
	Planear anticipadamente	Recuento	3	6	0	9
		% del N de columna	7,9%	23,1%	0,0%	13,8%
	Soñar anticipadamente	Recuento	0	0	0	0
		% del N de columna	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2.-El desempeño de los colaboradores, generalmente es:	Se busca realizar las operaciones repetitivas	Recuento	33	16	1	50
		% del N de columna	86,8%	61,5%	100,0%	76,9%
	Se busca la eficiencia	Recuento	3	8	0	11
		% del N de columna	7,9%	30,8%	0,0%	16,9%
	Se busca la efectividad sinérgica	Recuento	2	2	0	4
		% del N de columna	5,3%	7,7%	0,0%	6,2%
		Recuento	0	0	0	0

	Se busca la efectividad global de	% del N de columna	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<hr/>						
3.-El factor que impulsa al cambio en la organización, generalmente está dado por:	Una crisis	Recuento	33	25	1	59
		% del N de columna	86,8%	96,2%	100,0%	90,8%
	La historia de desempeño insatisfactorio	Recuento	3	0	0	3
		% del N de columna	7,9%	0,0%	0,0%	4,6%
	La anticipación de amenazas y oportunidades	Recuento	2	1	0	3
		% del N de columna	5,3%	3,8%	0,0%	4,6%
	La búsqueda continua del cambio novedoso	Recuento	0	0	0	0
		% del N de columna	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<hr/>						
4.-La reacción de la organización generalmente frente al cambio es:	De rechazo	Recuento	33	21	1	55
		% del N de columna	86,8%	80,8%	100,0%	84,6%
	De adaptación	Recuento	3	2	0	5
		% del N de columna	7,9%	7,7%	0,0%	7,7%
	De anticipación	Recuento	2	3	0	5
		% del N de columna	5,3%	11,5%	0,0%	7,7%
	De búsqueda	Recuento	0	0	0	0
		% del N de columna	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<hr/>						
5.-La fuente para la toma de decisiones generalmente se enfoca en:	Busca casos parecidos para tomar decisiones	Recuento	32	25	1	58
		% del N de columna	84,2%	96,2%	100,0%	89,2%
	Se basan en la experiencia pasada	Recuento	5	1	0	6
		% del N de columna	13,2%	3,8%	0,0%	9,2%

	Se basa en la experiencia pasada y extrapolación al futuro	Recuento 1 % del N 2,6%	0 0,0%	0 0,0%	1 1,5%
	Se busca la totalidad de oportunidades futuras, incluyendo aquellas no relacionadas con la experiencia pasada	Recuento 0 % del N 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%
6.-La preferencia en la organización generalmente frente al riesgo es:	De rechazo	Recuento 33 % del N 86,8%	23 88,5%	1 100,0%	57 87,7%
	Se acepta riesgo familiar	Recuento 4 % del N 10,5%	2 7,7%	0 0,0%	6 9,2%
	Se busca riesgo familiar	Recuento 1 % del N 2,6%	1 3,8%	0 0,0%	2 3,1%
	Se busca transar entre riesgo y ganancia	Recuento 0 % del N 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%
7.-El objetivo de la organización respecto al comportamiento es:	Restaurar el statu quo	Recuento 28 % del N 73,7%	24 92,3%	1 100,0%	53 81,5%
	Minimizar los problemas de eficiencia organizacional	Recuento 9 % del N 23,7%	2 7,7%	0 0,0%	11 16,9%
	Mejorar el desempeño pasado	Recuento 1 % del N 2,6%	0 0,0%	0 0,0%	1 1,5%
		Recuento 0	0	0	0

El potencial de desempeño mejor de posible	% del N	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	columna				

Se puede observar que las respuestas en mayor medida los porcentajes de “baja satisfacción” en un promedio de 50.77% son influenciadas por características de la Cultura organizacional de tipo “Tradicional” en un promedio de 83.28%.

- Se prueban las hipótesis mediante la estadística descriptiva.

La hipótesis general se acepta:

- La cultura organizacional de tipo "Estable o tradicional" según el Modelo de Ansoff influye en más de 50% en una baja satisfacción laboral del personal en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejercito del Perú. Lima - Año 2019. Debido a que el resultado de la investigación arrojó un 50.77% de baja satisfacción.

Las hipótesis específicas se aceptan:

- El Modelo Cultural según Ansoff en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejercito del Perú. Lima - Año 2019, es en mayor medida con características de tipo "Estable o tradicional". Debido a que el resultado de la investigación arrojó un 83.28%.

- El grado de satisfacción laboral del personal en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejercito del Perú. Lima - Año 2019, es superior al 50% de baja satisfacción. Debido a que el resultado de la investigación arrojó un 50.77%

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con respecto a lo menciona por (Saavedra, 2005) en su investigación, donde afirma que la cultura organizacional influye en los resultados de la organización porque es un factor clave para el éxito operacional. En la medida que la cultura sea más dinámica y se adapta al cambio será mejor para la organización. También los líderes debe promover y motivar a su personal para que se logren los resultados esperados. Esta investigación coincide en menciona que la cultura organizacional es un factor clave en los resultados porque influye en la satisfacción de los colaboradores, si tiene características tradiciones o estables, hace que los colaboradores desarrollen tareas repetitivas y que no puedan desarrollan mejor sus capacidades porque no se fomenta la creatividad.

La cultura organizacional como los menciona (Falcones, 2014) tiene factores como la cooperación, el entrenamiento y el reconocimiento que influyen en un mejor clima organizacional. En esta investigación, el clima organizacional está relacionado a la satisfacción de los colaboradores en un determinado periodo de tiempo. Al respecto se puede coincidir en que la cooperación para el trabajo en equipo es importante para lograr una mejor satisfacción laboral, una cultura tradicional que intenta mantener el statu quo realiza poca capacitación o entrenamiento al personal lo que afecta negativamente el clima o la satisfacción laboral. Así mismo una organización que no enfrenta riesgo difícilmente realiza reconocimientos debido a que estos se dan cuando unos colaboradores realizan algo extraordinario que impacta en los resultados de la organización, pero cuando la organización es tradicional, no asumen riesgos y rechaza el cambio difícilmente realiza reconocimientos a sus colaboradores, lo que reduce su motivación para realizar una labor extraordinaria y solo cumple con su labor ordinaria.

También (Montaña y Torrea, 2015) menciona que se puede identificar qué tipo de cultura predomina en la organización de acuerdo a las características de ciertos comportamientos, esta investigación coincide en afirmar que si existen determinadas

características y que fueron estudiadas por Ansoff, para identificar cuatro tipos de cultura organizacional como la estable o tradicional, la reactiva, de previsión y la creativa. De acuerdo a la investigación de (Chung, 2017) los líderes tienen una gran influencia en la determinación de la cultura que predomina en la organización, por lo que en esta investigación esa afirmación se menciona como parte de la recomendación para cambiar el tipo de cultura estable a una más dinámica como la creativa que se adapta mejor a los nuevos cambios en el entorno. Igualmente (Zarate, 2017) menciona al liderazgo como un factor clave en el cambio de la cultura en una organización, a través del Neuromanagement que es el estudio de la mente para mejorar la gestión y que ha determinado que se debe ejercer un liderazgo del tipo transformacional y que en esta investigación se menciona como un factor clave en las recomendaciones.

En relación a los resultados obtenidos por (Lazaro et al., 2017) se discute el tipo de cultura, en el sentido que identifica la cultura que existe y la cultura que se desea, pero no realiza un análisis del tipo de cultura existente, sino solo de ciertas características y que la cultura que desea tiene otras características, donde obvia estudios anteriores que ya han identificado los tipos de cultura por conjunto de características. Esto ha ayudado a la investigación a determinar de mejor manera el tipo de cultura que existe en la institución.

VI. CONCLUSIONES

- ✓ Es muy importante para el alto mando de la institución, conocer el tipo de cultura organizacional que predomina en las diferentes instituciones para determinar si está afectando la satisfacción de los colaboradores y por ende su desempeño. Debido a que los colaboradores que sienten satisfacción con su labor y su institución trabajan mejor.
- ✓ Este trabajo de investigación, ha optado por utilizar el modelo de Ansoff para identificar mediante ciertas características en la institución, el tipo de cultura que predomina y se ha podido confirmar la hipótesis general de investigación donde se ha obtenido que aplicando el Modelo Cultural de Ansoff, la cultura organizacional de tipo "Estable o tradicional" influye en más del 50% en una baja satisfacción laboral del personal en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima - Año 2019
- ✓ Para llegar a esa conclusión, primero se aplicó el Modelo Cultural según Ansoff en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima - Año 2019, y determinó que en mayor medida en la institución predominan características de cultura organizacional de tipo "Estable o tradicional" en un promedio del 83.28%. Siendo en mayor medida la crisis el factor que impulsa el cambio en la organización en un 90.77% y la búsqueda de casos parecidos para tomar decisiones en un 89.23%.
- ✓ Así mismo, se identificó que existe un 50.77% de baja satisfacción laboral del personal del Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima - Año 2019, específicamente un 50.77% relacionado con el cargo o función; un 61.54% relacionado con el área o equipo de trabajo, y un 41.54% relacionado con la institución.

VII. RECOMENDACIONES

- ✓ La cultura tradicional, en el mundo actual presenta ciertas desventajas ante los cambios que son constantes, dinámicos y turbulentos. Las organizaciones en general deben tener culturas que se adapte a los nuevos tiempos, por lo que es recomendable hacer esfuerzos por mantener una cultura creativa o de previsión, debido a su adaptabilidad y flexibilidad para afrontar nuevos retos y desafíos que se aproximan.
- ✓ Así mismo, es importante que la institución desarrolle ciertas características para ser más eficientes de manera integral, busque siempre implementar nuevas mejoras, busque aprovechar nuevas oportunidades para crecer y desarrollarse. También debe ser más arriesgada para adaptarse a los nuevos cambios en la gestión. Mejorar el potencial de sus colaboradores con la capacitación continua.
- ✓ Finalmente, la satisfacción laboral es un factor clave en toda organización, las personas son emocionales, y la satisfacción influye en su desempeño como lo han demostrado varias investigaciones. La institución para lograr un mejor desempeño no solo debe mejorar su cultura organizacional, sino también buscar la manera de hacer que los colaboradores sientan que su cargo o función es importante para el logro de los objetivos estratégicos, también la institución de prever de capacitación para mejorar la cooperación y el trabajo en equipo del personal, así mismo se les debe dar a los trabajadores todas las facilidades para que puedan hacer su trabajo de la mejor manera. Los líderes deben ser actores para promover el cambio transformacional hacia una cultura dinámica y creativa que se adapte a los nuevos cambios.
- ✓ Si bien es cierto las instituciones castrenses tienen un liderazgo vertical o toma de decisiones vertical, de manera específica en el BATALLÓN "CRL. JUAN VALER SANDOVAL" N° 39, el líder puede crear dentro de su autonomía "comando de consejo abierto", que pueden ser reuniones periódicas donde participe el personal de todos los rangos y con libertad emitir opiniones y/o sugerencias, para que se desarrolle de manera creciente una

cultura de innovación abierta al cambio, que permita mejorar la unidad, ya sea en procesos administrativos, tácticas operativas, comunicaciones, etc. El liderazgo vertical es más efectivo en tiempos de guerra y en ciertas unidades comando donde se necesitan acciones rápidas, en tiempos de paz se necesita una mejora continua con características de una cultura creativa.

VIII. REFERENCIAS

- 50Minutos.es. (2016). *Alcanza la satisfacción laboral: Los secretos para ser feliz en el trabajo*. Alcanza la satisfacción laboral: Los secretos para ser feliz en el trabajo. 50Minutos.es
- Ansoff, H. y McDonnell, E. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Perason Educacion.
- Asmat, N. (2013). *Perú: Flexibilización laboral y empleo adecuado en el contexto de la política social* (Primera Edición). Nicanor Segismundo Asmat Vega. <http://www.libreroonline.com/peru/libros/52348/sin-autor/peru-flexibilizacion-laboral-y-empleo-adecuado-en-el-contexto-de-la-politica-social.html>
- Asmat, N. (2016). *Globalización jurídico-empresarial en los niveles laborales y de pobreza* (Primera edición). Nicanor Segismundo Asmat Vega.
- Baròn, A. (2015). *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia: caso IBM*. [Universidad del Rosario]. Repositorio UROSARIO. <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10477/1026569431-2015.pdf;sequence=4>
- Belalcázar, S. (2012). Cultura organizacional. *Informes Psicológicos*, 12(1), 41-51. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5229778>
- Cantillo, J. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Económicas CUC*, 34(1), 131-152. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5085531>
- Chung, V. (2017). *Impacto De La Cultura Organizacional En La Relación Entre El Liderazgo Y La Gestión Del Conocimiento, En Las Escuelas Profesionales De La Universidad*. Universidad Peruana Union.
- Domínguez, S., Rodríguez, D. y Navarro D. (2009). La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. *Revista Médica Electrónica*, 31(6), 0-0.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1684-18242009000600012&lng=es&nrm=iso&tlng=es

- Falcones, G. (2014). *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Sippy chain Guayaquil de Nestle Ecuador 2014*. Universidad de Guayaquil.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: Con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.
- Gomez, C. y Rodriguez, J. (2001). Teorías de la cultura organizacional. *Manual de Contabilidad y Auditoria*, 111-140.
- Lazaro, L., Romero, R., Saavedra, J. y Vasquez, M. (2017). *La Cultura Organizacional en Tres Bancos Comerciales del Departamento de Lambayeque*. Pontificia Universidad Católica del peru.
- Lobatón, J. (2006). La Matriz de Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años después? *Contabilidad y Negocios*, 1(1), 41-44. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281621761009>
- Lopez, C. y Vidal, M. (2012). Culturas y organizaciones: El software de la mente. La cooperación intercultural y su importancia para la supervivencia (3a edición revisada y ampliada). *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(2), 103-104. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2012.04.002>
- Martínez, M. (2010). *Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20514982007>
- Mendoza, J., Hernández, M., Salazar, B. y Sánchez, V. (2011). Cultura organizacional e internacionalización de las PYMES. *1 I Encuentro Internacional AECA En América Latina*. <https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/3757/>

- Mmelchio.webs.ull.es. (2005). *Tipología de Cultura empresarial según Ansoff*.
<https://mmelchio.webs.ull.es/oge/tipo%20cultura%20segun%20Ansoff.pdf>
- Montaña, A., y Torrea, G. (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones caso empresa sector financiero*. Universidad del Rosario.
- Repositorio de Objetos de Aprendizaje de la Universidad de Sevilla. (2018). *Definiciones y contenidos de la cultura organizacional*. https://rodas5.us.es/file/a3eb580b-0d5b-a72b-e3ff-74cdc9652372/2/tema_9_temario_estudio_SCORM.zip/page_05.htm
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica* (Decimotercera edición). PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Rodríguez, H. (2010). Strategic change for turbulent environments. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(1), 87-117.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0121-68052010000100006&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Rodríguez, H., Garcia, T. y Santos, V. (2016). *Coevolución organizacional y turbulencia del entorno*. 37, 25.
- Rodríguez, Y. (2007). *Hacia una nueva cultura organizacional: La cultura del conocimiento*. 12. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n3/aci08907.pdf>

Saavedra, L. (2005). *Cultura Organizacional. Construcción de Liderazgo como Método para el mejoramiento y Desarrollo del Clima Laboral al interior de la empresa. El caso de CODELCO Chile División El Salvador*. Universidad Austral de Chile.

Zarate, G. (2017). *Neuromanagement en la cultura organizacional, tienda Sodimac Primavera de Surquillo, Lima 2017*. Universidad Cesar Vallejo.

IX. ANEXOS

Anexo A: Matriz de Consistencia

Título: “Modelo Cultural de Ansoff y la satisfacción laboral en el Batallón "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. 2019”				
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables	Metodología
<ul style="list-style-type: none"> ¿En qué medida influye el Modelo Cultural de Ansoff en el grado de satisfacción laboral del personal en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima - Año 2019? 	Determinar la influencia del Modelo Cultural de Ansoff en el grado de satisfacción laboral en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima - Año 2019.	La cultura organizacional de tipo "Estable o tradicional" según el Modelo de Ansoff influye en más de 50% en una baja satisfacción laboral del personal en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima - Año 2019	Variable independiente: Modelo Cultural de Ansoff Dimensiones culturales de acuerdo al Tipo de Cultura: <ul style="list-style-type: none"> • Estable o tradicional. • Reactiva. • De previsión. • Creativa. 	Tipo de investigación: Aplicada. Enfoque de investigación: Cuantitativo. Alcance de investigación: Descriptivo. Diseño de investigación: No experimental. Técnica: Encuesta. Instrumento: Cuestionario. Muestra: 65 personas que son colaboradores.(Personal Civil y Militar)
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variable dependiente	
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las características que predominan según el Modelo Cultural de Ansoff en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima – Año 2019? 	Identificar las características que predominan según el Modelo Cultural de Ansoff en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima - Año 2019.	El Modelo Cultural según Ansoff en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima - Año 2019, es en mayor medida con características de tipo "Estable o tradicional".	Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • Respecto al cargo o funciones. • Respecto al área o equipo. • Respecto a la institución. 	

<p>¿Cuál es el grado de satisfacción laboral del personal en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima - Año 2019?</p>	<p>Determinar el grado de satisfacción laboral del personal en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima - Año 2019.</p>	<p>El grado de satisfacción laboral del personal en el Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 del Ejército del Perú. Lima - Año 2019, es superior al 50% de baja satisfacción</p>		
---	---	--	--	--

Anexo B: Cuestionario modelo Ansoff.

Cuestionario de la Cultura organizacional

Marcar la respuesta que les parece la más indicada para cada pregunta

1. El comportamiento en general del Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39, generalmente es:

- a. No agitar las cosas
- b. Actuar de acuerdo a lo que venga
- c. Planear anticipadamente
- d. Soñar anticipadamente

2. El desempeño de los colaboradores, generalmente es:

- a. Se busca realizar operaciones repetitivas
- b. Se busca la eficiencia
- c. Se busca la efectividad sinérgica
- d. Se busca la efectividad global

3. El factor que impulsa al cambio en la organización, generalmente está dado por:

- a. Una crisis
- b. La historia de desempeño insatisfactorio
- c. La anticipación de amenazas y oportunidades
- d. La búsqueda continua del cambio novedoso

4. La reacción de la organización generalmente frente al cambio es:

- a. De rechazo
- b. De adaptación
- c. De anticipación
- d. De búsqueda

5. La fuente para la toma de decisiones generalmente se enfoca en:

- a. Busca casos parecidos para tomar decisiones
- b. Se basan en la experiencia pasada
- c. Se basa en la experiencia pasada y extrapolación al futuro
- d. Se busca la totalidad de oportunidades futuras, incluyendo aquellas no relacionadas con la experiencia pasada

6. La preferencia en la organización generalmente frente al riesgo es:

- a. De rechazo
- b. Se acepta riesgo familiar
- c. Se busca riesgo familiar
- d. Se busca transar entre riesgo y ganancia

7. El objetivo de la organización respecto al comportamiento es:

- a. Restaurar el statu quo
- b. Minimizar los problemas de eficiencia organizacional
- c. Mejorar el desempeño pasado
- d. El potencial de desempeño mejor posible

8. La satisfacción laboral respecto al cargo o funciones es:

- a. Completamente satisfactorio
- b. Satisfactorio
- c. Neutro
- d. Insatisfactorio
- e. Completamente insatisfactorio

9. La satisfacción laboral respecto al área o equipo de trabajo es:

- a. Completamente satisfactorio
- b. Satisfactorio

- c. Neutro
- d. Insatisfactorio
- e. Completamente insatisfactorio

10. La satisfacción laboral respecto a la institución es:

- a. Completamente satisfactorio
- b. Satisfactorio
- c. Neutro
- d. Insatisfactorio
- e. Completamente insatisfactorio

Anexo C: Modelo del cuestionario Ansoff.

	Tipos de Atributos Organizacionales	Modelo Cultural de Ansoff			
		• Estable.	• Reactiva.	• De previsión.	• Creativa.
1	El comportamiento en general del Batallón de Fuerzas Especiales "Crl. Juan Valer Sandoval" N° 39 , frecuentemente es:	No agitar las cosas	Actuar de acuerdo a lo que venga	Planear anticipadamente	Soñar anticipadamente
2	El desempeño de los colaboradores, generalmente es:	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	La reacción de la organización generalmente frente al cambio es:	De rechazo	De adaptación	De anticipación	De búsqueda
5	La fuente 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	La preferencia en la organización generalmente frente al riesgo es:	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	La satisfacción laboral respecto al cargo o funciones es:	Completamente insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Completamente satisfactorio
9	La satisfacción laboral respecto al área o equipo de trabajo es:	Completamente insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Completamente satisfactorio

10	La satisfacción laboral respecto a la institución es:	Completamente insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Completamente satisfactorio
----	---	-------------------------------	-----------------	---------------	-----------------------------

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