

CULTURA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA AÉREA

MAY. FAP Jorge Gabriel Olivera Santa Cruz

RESUMEN

La investigación se desarrolló con el objetivo de describir la cultura organizacional del personal de la Escuela Superior de Guerra Aérea en el año 2017. La metodología fue de tipo aplicada, alcance descriptivo, método cuantitativo, diseño no experimental y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 88 personas distribuidos en cinco estratos: Oficiales (8), Técnicos-suboficiales (15), tropa (9), asesores (6) y civiles (50). Se aplicó la adaptación al castellano del cuestionario de Cultura organizacional de Denison; el cual fue sometido a las pruebas de validez y confiabilidad. El análisis Estadístico se basó en la comparación de medias de los subtotales de cada dimensión, indicadores y preguntas; respecto al total de población y estratos, se visualizó los resultados mediante gráficos de barra y radial. La investigación concluye identificando que la cultura organizacional de la Escuela Superior de Guerra Aérea se encuentra orientada a la dinámica externa, donde se prioriza la valoración de la misión respecto a las demás dimensiones.

Palabras claves: cultura, organización, involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión

ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE STAFF OF THE HIGHER SCHOOL OF AIR WAR

ABSTRACT

The research was developed with the objective of describing the organizational culture of the staff of the Superior School of Aerial Warfare in 2017. The methodology was of applied type, descriptive scope, quantitative method, non-experimental and cross-sectional design. The sample consisted of 88 people divided into five strata: Officers (8), Technical-NCO (15), Troop (9), Advisors (6) and Civilians (50). The adaptation to the Castilian of the questionnaire of organizational Culture of Denison was applied; which was subjected to the tests of validity and reliability. The statistical analysis was based on the comparison of means of the subtotals of each dimension, indicators and questions; Regarding the total population and strata, the results were visualized using bar and radial charts. The investigation concludes by identifying that the organizational culture of the Superior School of Aerial Warfare is oriented towards external dynamics, where priority is given to the assessment of the mission with respect to the other dimensions.

KEYWORDS: culture, organization, involvement, adaptability, consistency and mission.

El MAY. FAP JORGE GABRIEL OLIVERA SANTA CRUZ, Oficial de Ingeniería Aeronáutica, de la Fuerza Aérea del Perú, Magister en Doctrina y Administración Aeroespacial. Se ha desempeñado entre otros cargos, Jefe del Dpto. de Línea de los Aviones A - 37B, Oficial de Prevención de Accidentes del Grupo Aéreo N° 7; Jefe de Control de Calidad de Aviones A - 37B, Jefe del Departamento de Mantenimiento de la Escuela de Aviación Civil del Perú, Gerente de Marketing del Servicio de Mantenimiento de la Fuerza Aérea del Perú; Jefe del Departamento de Mantenimiento de las Aeronaves A-37B de la Fuerza Aérea del Perú

INTRODUCCIÓN

Hasta mediados de la década de los 80, las organizaciones eran concebidas como un medio mediante el cual se coordinan y controlan a un grupo de gente. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad y otras características similares, pero las organizaciones son más que eso, las organizaciones tienen diversas personalidades como los individuos, pueden ser: rígidas o flexibles, difíciles o apoyadoras, innovadoras o conservadoras.

El origen de la cultura como una variable independiente que afecta a las actitudes y el comportamiento del empleado, se remontan a la noción de institucionalización de hace 50 años aproximadamente, cuando se añade a los atributos de una organización el tener una vida propia aparte de sus fundadores o miembros, entendiéndolo, no como una vida natural sino como parte de una sociedad o cultura.

La noción de cultura organizacional se remonta al conjunto de los comportamientos socialmente reconocidos dentro de la organización, en palabras simples, es el modo que tenemos de hacer las cosas en la institución, por lo cual representa un patrón complejo de creencias, expectativas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización.

Las instituciones militares donde laboran tanto personal militar como personal civil se caracteriza por alienación de su identidad, ello se debe a la interacción del complejo sistema de variables que intervienen en la formación de la cultura de cada tipo y sub tipo de personal. Si bien es cierto que ambos tipos de personal, militar y civil, se ven influenciados mutuamente; son los civiles quienes deben de adaptarse en mayor grado a la cultura militar sin renunciar a su propia formación civil, debido a que la organización para la cual trabajan es de naturaleza militar y cuyos directivos son oficiales de las fuerzas armadas; no obstante el personal militar no está exonerado a la adaptación ya que su liderazgo es ejercido sobre los civiles, por lo cual la interacción con ellos debe diferenciarse al que puedan poseer con otros militares.

La alienación de la cultura organizacional en ciertas unidades y el no aceptar la adaptación al ámbito militar o civil desencadena la

inestabilidad de la identidad de la institución, perjudicando su competitividad o producción; ya que las actitudes, comportamientos y valores tomadas por los civiles que se practican suelen ser incongruentes con la naturaleza de la organización o interpretar las decisiones y órdenes del jefe inmediato como un abuso de autoridad, un claro ejemplo es que los empleados asuman como un derecho las facilidades que la organización les pueda brindar como parte sus políticas de conducción, o en el sentido del respeto ya que el militar se basa en un jerarquía vertical mientras que el civil no reconoce esta forma de relación.

El propio hecho de desvelar cómo es la cultura organizacional conlleva a un estudio de investigación y más si ella se relaciona con otras variables del ámbito administrativo; toda organización debe de conocer a profundidad cómo es la cultura organizacional en la que se encuentra, lo cual permitirá tomar decisiones para aumentar la competitividad de la empresa.

En la Escuela Superior de Guerra Aérea la unión de las subculturas organizacionales del personal militar y civil, dan como resultados una cultura organizacional alienada donde el personal que no se adapta a los valores dominantes e identidad de la organización perjudican la competitividad de esta. Por ende se revela un problema de investigación de carácter social que perjudica la producción y retrasa el cumplimiento de las metas, el cual se vincula a la influencia del sistema de creencias y valores que determinan la cultura organizacional con la competitividad de la Escuela Superior de Guerra Aérea.

A raíz de ello se planteó como objetivo general: describir la cultura organizacional del personal de la Escuela Superior de Guerra Aérea en el año 2017; para lo cual se tomó como referente teórico la propuesta de Daniel R. Denison en cuanto se refiere a la Cultura Organizacional. Según Denison (1990; citado por Gutiérrez, 2013), define la cultura organizacional como:

Lo que nosotros hacemos cuando nadie nos está mirando, es decir que esta debe de ser tan propia del ser, que cada acción que se realice en la organización debe de ser un acto inconsciente pero coherente con la cultura organizacional definida en ella, no se deben o pueden tomar decisiones

siempre pensando en cuál sería la mejor manera de hacerlo para la organización en que estoy, ya que esto significaría que no está interiorizada o que simplemente en dicha persona, la cultura de la organización es una fachada y no está inmersa en el individuo (p. 8).

La cultura organizacional es como un Iceberg. Pues alrededor del 10% de este es visible, mientras que el 90% restante no lo es, este 10% son los valores, creencias y supuestos que se han venido forjando a través del tiempo en el 90% no visible. Sin duda este 90% que no se ve son las decisiones que se tomaron en el pasado y que paso de generación en generación porque en su momento funcionaron de manera correcta.

Así mismo Denison (1990; citado por Gutiérrez, 2013), expresa que “la sucesión de cultura es intentar comprender los valores que se han creado en el pasado, porque de alguna manera la cultura siempre tiene que estar mirando hacia atrás, que es donde estamos, de donde se desarrollaron los principios” (p. 19). Estos mismos principios, valores, creencias, tienen que estar proyectados hacia el futuro, adaptarlos y cambiarlos de manera que los valores del pasado nos ayuden a afrontar los retos del futuro.

Con base en lo que manifiesta Denison, podemos decir que la cultura establecida en la actualidad, de cualquier empresa, fue en algún momento definida en el pasado como respuesta de decisiones tomadas en este tiempo, ya que la cultura no es creada porque sí. Por consiguiente el fundador de la compañía juega un papel importante ya que en la primera etapa de creación es donde se empieza a definir la cultura organizacional y esta será definida con base en los hábitos, creencias e ideologías de cómo hacer las cosas y/o tomar decisiones por la cultura raíz de sus fundadores.

La cultura organizacional no debe de ser impuesta, ni se debe de aprender de forma rigurosa, simplemente se debe de dar a conocer creando una noción del ambiente de la organización, ya que por sí misma debe de reflejar lo que esta es (Denison, 1990; citado por Gutiérrez, 2013)

Denison diseño un modelo de cuatro características básicas de cualquier cultura organizacional en donde cada cuadrante incluye tres índices de comportamiento que se conecta con dichas características

respectivamente. Las características y los índices están representados en términos de dos dimensiones flexibilidad versus estabilidad, las cuales se encuentran sobre el eje horizontal, y sobre el eje vertical el enfoque externo y el enfoque interno. También los autores mencionan que el modelo en forma circular permite realizar un análisis de la cultura organizacional más completo y objetivo teniendo en cuenta los diferentes planos, cruces y puntos de partida (Barreto y Bonilla, 2011).

Este modelo es muy completo y son características culturales que debe de tener y contemplar cualquier empresa, según dicho autor para que tenga una cultura dominante, y si no es así, de igual forma a través del modelo se puede realizar una evaluación para que posteriormente se validen las características en las cuales se está fallando.

A continuación veremos cada una de estas cuatro características, que son las dimensiones para nuestra variable de estudio.

Dimensión 1: Involucramiento

Esta característica tiene su base en la teoría del comportamiento organizacional de ChisArgyris, Rensis Likert y Douglas McGregor, ya que son estas las que toman como idea principal el empoderamiento, la participación e integración con la organización.

Dimensión 2: Consistencia

La consistencia refleja las características propias de la persona, ya que “el comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos..., de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente” (Bonovia, Prado, García-Hernández, 2010, p.18).

Es por ello que la consistencia es considerada como “el origen de la integración, coordinación y control,... que permitan gobernar a la organización de manera consensuada” (Velasco, 2015, p.108), por lo cual resulta ser una potente fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de

expectativas. Los índices que componen esta característica son los valores centrales, acuerdo y coordinación.

Dimensión 3: Adaptabilidad

Un sinónimo de inteligencia es adaptabilidad, esto también se aplica al mundo organizacional, ya que si no una empresa no posee esta capacidad está condenada no poder ser eficaz.

Para Denison (1997; citado por Velasco, 2015) la adaptabilidad “se relaciona con la capacidad que tiene la organización para percibir y responder al entorno externo y a los clientes internos, reestructurando e institucionalizando un conjunto de comportamientos y procesos que permitan adaptarse” (p.109).

Las organizaciones con elevada adaptabilidad usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado, por otro lado las organizaciones excesivamente integradas ofrecen a menudo dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Para Bonovia, Prado, García-Hernández la “integración interna y adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar, pero es necesario para lograr organizaciones efectivas” (2010, p.18).

Los índices que componen esta característica son orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizativo.

Dimensión 4: Misión

Esta última característica "es la más importante ya que es donde se define la razón de la organización, el propicio y el para qué existe” (Gutiérrez, 2013, p.15).

De igual manera Velasco (2015) menciona que este último elemento “proporciona propósito y significado mediante la definición de una función social, provee de claridad y dirección a los miembros de la organización y una orientación a largo plazo” (p. 109).

Las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro... Se requiere un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una

cultura que apoye dicha visión (Bonovia, Prado, García-Hernández, 2010, p.18).

Los índices que componen esta característica son dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos, y la visión.

MÉTODO

La población del estudio estuvo compuesto por 113 empleados militares y civiles de la Escuela Superior de Guerra Aerea. El muestreo empleado fue tipo probabilística aleatorio estratificado por afijación proporcional, del cual se obtuvo una muestra de 88 personas distribuidos en cinco estratos: Oficiales (8), Técnicos-suboficiales (15), tropa (9), asesores (6) y civiles (50).

Se empleó la técnica de la encuesta y el instrumento aplico fue el cuestionario reconstruido tomando como base la adaptación realizada Bonavia, Prado y García en el 2010 a la escala de cultura organizacional de Denison, estructurado cuatro y 12 subescalas o índices. El cuestionario original consta de 60 ítems, es una escala de tipo politómica construida en base a la técnica Likert con una variación de 5 puntos: Completamente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y completamente de acuerdo.

No obstante, el cuestionario para cumplir con los estándares metodológicos fue sometido a las pruebas de validación y confiabilidad; evidenciando una alta validez de contenido, criterio y constructo (0,916); y confiabilidad (0.961).

La metodología que se empleó en la investigación según Hernández, Fernández y Baptista (2015) fue de tipo aplicada, de método cuantitativo porque se basó en la objetividad y estadística para formular los resultados, de alcance descriptivo porque el propósito fue describir las características de la variable, de diseño no experimental porque se basó en la observación y recolección de datos sin la manipulación de las variables y finalmente de corte transversal por que los datos fueron recolectados en una única oportunidad.

RESULTADOS

El análisis Estadístico se basó en la comparación de medias y estratos de los diferentes niveles del constructo: dimensión, indicadores y preguntas. La media oscila entre 1 y 5.

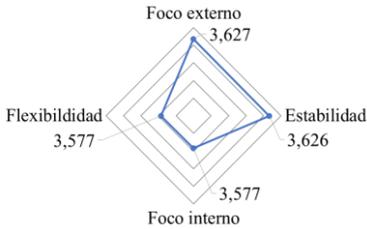


Figura 1. Media de la dinámica de la organización.

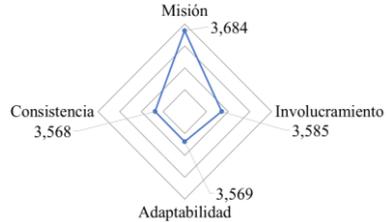


Figura 2. Media de la dominancia dimensional de la organización

En la figura 1, se observa la ESFAP posee una dinámica de mayor estabilidad y está orientada a un foco externo. Asimismo en la figura 2, se observa la ESFAP predomina una cultura orientada a la misión de la institucional.

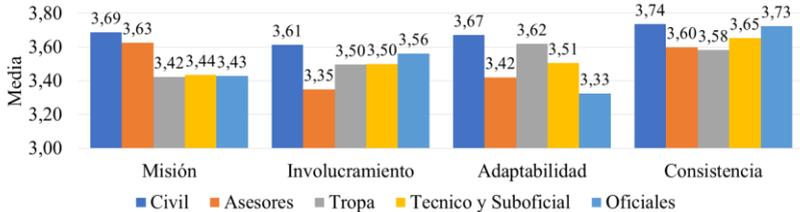


Figura 3. Promedio general de las dimensiones según estratos

Por otra parte, en la figura 3 se presenta la variación de los promedios de cada dimensión según los estratos de la población, de ello se observa que en la dimensión consistencia es el estrato de los asesores el que posee un menor coeficiente de (3.35) y el personal civil posee una media de 3.61 siendo el mayor entre los estratos; por su parte la dimensión Adaptabilidad es el estrato de los oficiales el que posee un menor coeficiente de (3.33) y el personal civil posee una media de 3.67 siendo el mayor entre los estratos; asimismo en la dimensión Involucramiento es el estrato de los asesores el que posee un menor coeficiente de (3.42) y el personal civil posee una media de

3.69 siendo el mayor entre los estratos; y finalmente en la Misión nuevamente es el estrato de los asesores el que posee un menor coeficiente de (3.58) y el personal civil posee una media de 3.74 siendo el mayor entre los estratos.

Dimensión involucramiento

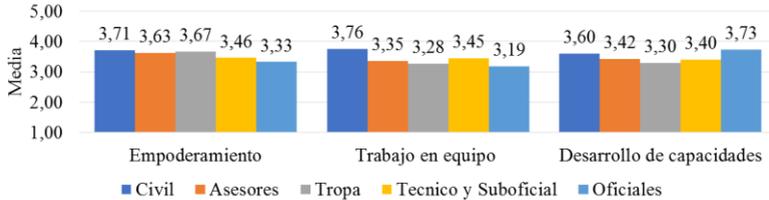


Figura 4. Indicadores de la dimensión involucramiento según estratos

Por otra parte, en la figura 4, se observa que en el indicador desarrollo de capacidades son los oficiales que posee el mayor valor (3.73) y es el personal de tropa los que poseen el menor índice (3.30) de desarrollo de capacidades. Respecto al indicador de trabajo en equipo es el personal civil que posee el mayor índice (3.76) y son los oficiales los que poseen el menor índice (3.19) de trabajo en equipo. Asimismo, en el indicador de empoderamiento es el personal civil el que posee el mayor índice (3.71) y son los oficiales los que poseen el menor índice (3.33) de empoderamiento.

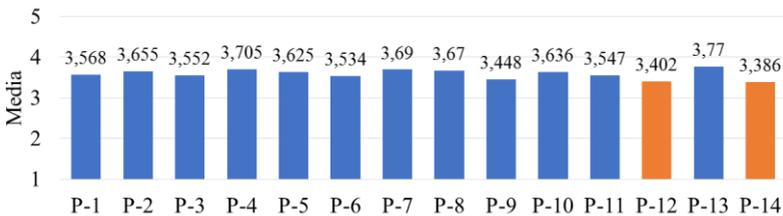


Figura 5. Promedios de las preguntas de la dimensión Involucramiento

De la figura 5, se observa que de las preguntas correspondientes a la dimensión involucramiento que obtuvieron el menor puntaje fueron la 14 (A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo) y 12 (Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros); mientras que la pregunta 13 (La capacidad de las

personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva) fue la que obtuvo un mayor promedio.

Dimensión Consistencia

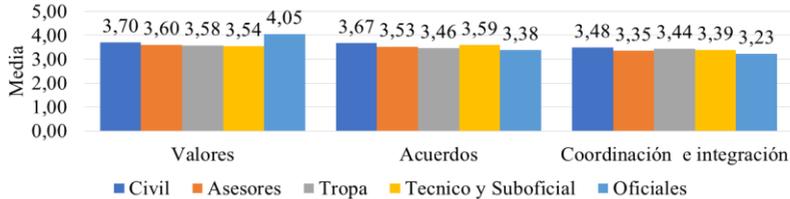


Figura 6. Indicadores de la dimensión consistencia según estratos

Por otra parte, en la figura 6, se observa que en el indicador coordinación e integración es el personal civil que posee el mayor valor (3.48) y son los oficiales los que poseen el menor índice (3.23) de coordinación e integración. Respecto al indicador de acuerdos es el personal civil que posee el mayor índice (4.05) y son los oficiales los que poseen el menor índice (3.38) de acuerdos. No obstante, en el indicador de Valores son los oficiales los que poseen el mayor índice (4.05) y es el personal de técnicos-suboficiales los que poseen el menor índice (3.54) de valores.

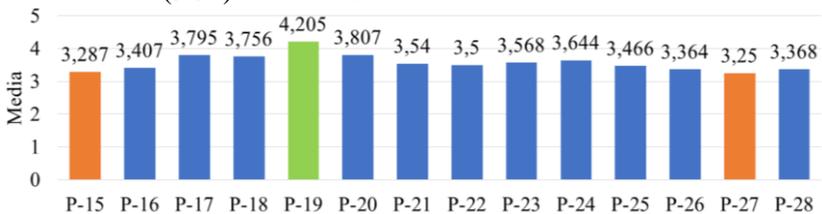


Figura 7. Promedios de las preguntas de la dimensión Consistencia

De la figura 7, se observa que de las preguntas correspondientes a la dimensión Consistencia que obtuvieron el menor puntaje fueron la 15 (Los líderes y directores practican lo que pregonan) y 27 (Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización); mientras que la pregunta 19 (Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto) fue la que obtuvo un mayor promedio.

Dimensión Adaptabilidad

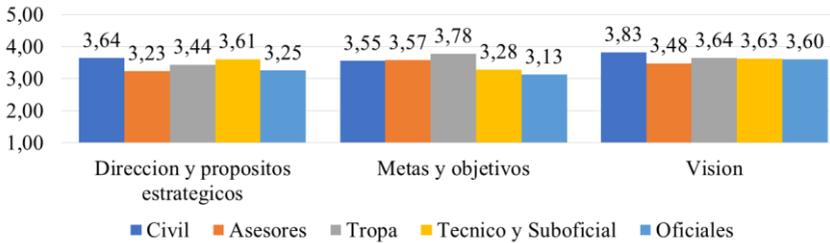


Figura 8. Indicadores de la dimensión consistencia según estratos

Por otra parte, en la figura 8, se observa que en el indicador Aprendizaje organizativo, es el personal civil que posee el mayor valor (3.83) y son los asesores los que poseen el menor índice (3.48) de aprendizaje organizativo. Respecto al indicador de orientación al cliente es el personal de tropa el que posee el mayor índice (3.78) y son los oficiales los que poseen el menor índice (3.13) de orientación al cliente. No obstante, en el indicador de orientación al cambio es el personal civil los que poseen el mayor índice (3.64) y son los asesores los que poseen el menor índice (3.23) de orientación al cambio.

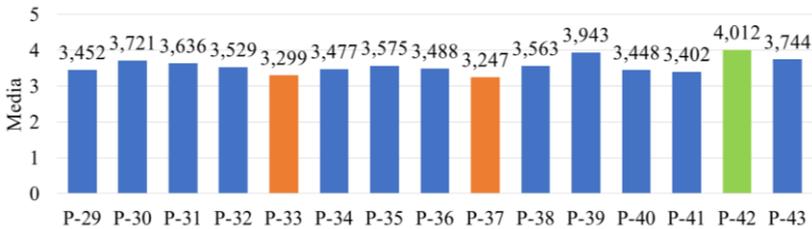


Figura 9. Promedios de las preguntas de la dimensión Adaptabilidad

De la figura 9, se observa que de las preguntas correspondientes a la dimensión Adaptabilidad que obtuvieron el menor puntaje fueron la 33 (Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios) y 37 (Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los empleados); mientras que la pregunta 42 (El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano) fue la que obtuvo un mayor promedio.

Dimensión Misión

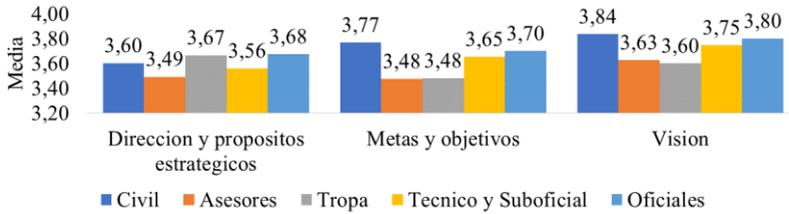


Figura 10. Indicadores de la dimensión Misión según estratos

Por otra parte, en la figura 10, se observa que en el indicador visión, es el personal civil que posee un mayor promedio (3.84) en su apreciación y es el personal de tropa los que poseen el menor promedio (3.60) sobre la visión. Respecto al indicador de metas y objetivos es el personal civil el que posee el mayor índice (3.77) y son los asesores los que poseen el menor promedio (3.48) de orientación al cliente. No obstante, en el indicador de dirección y propósitos estratégicos son los oficiales los que poseen el mayor índice (3.68) y son los asesores los que poseen el menor índice (3.49) de dirección y propósitos.

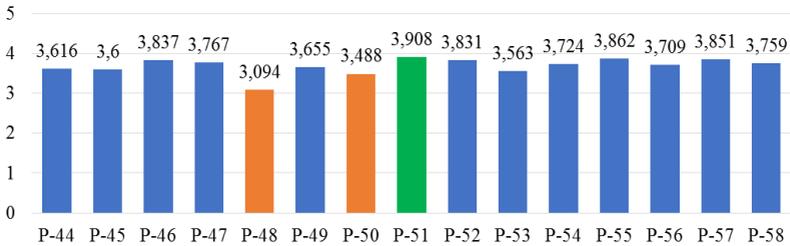


Figura 11. Promedios de las preguntas de la dimensión Misión

De la figura 11, se observa que de las preguntas correspondientes a la dimensión Misión que obtuvieron el menor puntaje fueron la 48 (La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara) y 50 (Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas); mientras que la pregunta 51 (La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar) fue la que obtuvo un mayor promedio.

CONCLUSIONES

La investigación concluye identificando que la cultura organizacional de la Escuela Superior de Guerra Aérea se encuentra orientada a la dinámica externa, donde se prioriza la valoración de la misión respecto a las demás dimensiones.

En relación a los objetivos planteados y en contraste a los resultados obtenidos se llegaron a las siguientes conclusiones:

La cultura organizacional de la Escuela Superior de Guerra Aérea se encuentra orientada a la dinámica externa, donde se prioriza la valoración de la misión respecto a las demás dimensiones.

El involucramiento en la Escuela Superior de Guerra Aérea es priorizado por el empoderamiento, además el personal manifiesta que los principales problemas que surgen son consecuencia de la falta de habilidades debido a la falta de inversión en el desarrollo continuo de sus capacidades.

La consistencia en la Escuela Superior de Guerra Aérea es priorizado por los valores centrales, además el personal manifiesta que el trabajo entre oficinas y departamentos no es posible, así como que los directivos no practican lo que pregonan.

La adaptabilidad en la Escuela Superior de Guerra Aérea es priorizado por el aprendizaje organizativo, además el personal manifiesta que es reducido el aporte de los comités para producir cambios.

La Misión en la Escuela Superior de Guerra Aérea es priorizado por la Visión, además el personal manifiesta que los directivos no fijan metas ambiciosas o que las estrategias para alcanzarlas no son del todo claro.

REFERENCIAS

- Barreto, L. y Bonilla, M. (2011). *Perfil cultural y desempeño organizacional en la empresa ecocapital internacional, S.A.E.S.P.* (Tesis especialización, Universidad de la Sabana). Recuperada de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/171/1/Ligia%20Marcela%20Barreto%20Pardo.pdf>
- Bonovia, T., Prado, V. y García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST*, 7, 15-32
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. Colombia: Mc Graw Hill
- Gutiérrez, M. (2013). *La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva* (Tesis de Maestría). Universidad Militar Nueva Granada, Colombia
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education
- Lucas, A. (1997). *La comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. España: Bosch
- Morocho, A. (2012). *Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primarias Red N° 7 Callao* (Tesis de Maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú
- Ozuna, N. (2012). *La cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución financiera* (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico nacional, México
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana
- Robbinson, R. (2013). *Cultura organizacional*. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/105849102/La-Cultura-Organizacional>
- Salazar, A. (2008). *Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano* (Tesis de maestría). Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela
- Salazar, J. (2013). *Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del hospital Roosevelt de Guatemala* (Tesis de Maestría). Universidad Rafael Landívar, Guatemala
- Velasco, R. (2015). *Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación*. México: ITSON