

**COMANDO DE EDUCACION Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO**

**ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS  
“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”**



**“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA FORMACION  
MILITAR DE 4TO AÑO DE INFANTERIA DE LA  
ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CFB” – 2019”**

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
CIENCIAS MILITARES CON MENCION EN ADMINISTRACION**

**PRESENTADO POR:**

**RUPAILLA ALARCON ANTHONY  
SIMBALA ZAPATA IVAN**

**LIMA- PERU  
2019**

**ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO**

**ASESOR:**

**Mg. Hurtado Noriega, Carlos.**

**Mg. Escalante Abanto, Oscar.**

**PRESIDENTE DEL JURADO:**

**Dr. RAVINA PÉVES, José.**

**MIEMBROS DEL JURADO:**

**Secretario: Dr. Tejada Sialer, Alvaro.**

**Vocal: Dr. Sanchez Roque, Leoncio**

## **Titulo**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA  
FORMACION PROFESIONAL DE LOS CADETES DE  
INFANTERIA DE 4TO AÑO DE LA ESCUELA MILITAR  
“CRL FRANCISCO BOLOGNESI”**

## **DEDICATORIA**

Este presente trabajo está dedicado en principio como agradecimiento a nuestro creador por permitirnos realizarlo, también a todas esas personas que más han influido en nuestras vidas, dándonos los mejores consejos, guiándonos y haciendo personas con principios y valores, gracias a ello tenemos las ganas y la firme convicción de mejorar nuestro querido ejército peruano y por ende colaborar con el desarrollo de nuestra patria.

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestra querida Escuela Militar de Chorrillos centro de perfeccionamiento, forjador de líderes del Ejército. A nuestra familia quienes nos brindan su amor incondicional y nos motivan diariamente en nuestro desarrollo personal y profesional.

## **PRESENTACION**

Señores miembros del Jurado.

En cumplimiento a las normas del Reglamento de Elaboración y Sustentación de tesis de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” (EMCH “CFB”) se presenta a vuestra consideración la investigación “La Cultura Organizacional y la Formación Profesional de los Cadetes de 4to Año Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Crl Francisco Bolognesi”, 2019”, para obtener el Título de Licenciado en Ciencias Militares.

El objetivo de la investigación fue determinar en qué medida la Cultura Organizacional influye en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019.

En tal sentido, dado que la investigación se ajustó en su desarrollo a lo prescrito por las normas de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, se espera vuestra aprobación.

Los autores

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Título	I
Asesores y Miembros del Jurado	II
Dedicatoria	III
Agradecimiento	IV
Presentación	V
Índice	VI
Índice de tablas	IX
Índice de figuras	X
Resumen	XI
Abstract	XII
Introducción	XIII
I. PROBLEMA DE INVESTIGACION	15
1.1 Descripción de la realidad problemática	15
1.2 Formulación del problema	16
1.2.1 Problema general	16
1.2.2 Problemas específicos	16
1.3 Objetivos de la investigación	17
1.3.1 Objetivo general	17
1.3.2 Objetivos específicos	17
1.4 Justificación de la investigación	18
1.5 Limitaciones del estudio	20
1.6 Viabilidad del estudio	

II. MARCO TEÓRICO	21
2.1 Antecedentes de la investigación	21
2.1.1 Antecedentes internacionales	21
2.1.2 Antecedentes nacionales	27
2.2 Bases teóricas	32
2.2.1. Cultura Organizacional	32
2.2.2. Formación Profesional	55
2.3 Definición de términos básicos	62
2.4 Formulación de hipótesis	65
2.4.1 Hipótesis general	65
2.4.2 Hipótesis específicas	66
2.5 Variables	66
2.5.1 Definición conceptual	66
2.5.2 Operacionalización de variables	67
III. MARCO METODOLÓGICO	68
3.1 Enfoque	68
3.2 Tipo de estudio	68
3.3 Diseño de la investigación	69
3.4 Método de investigación	69
3.5 Población y muestra	69
3.5.1 Población	69
3.5.2 Muestra	69
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	71
3.6.1 Técnicas	71
3.6.2 Instrumentos	71
3.7 Validación y confiabilidad del instrumentos	72
3.7.1 Validación	72
3.7.2 Confiabilidad	73
3.8 Procedimiento para el tratamiento de datos	72
3.9 Aspectos éticos	73
IV. RESULTADOS	74

4.1 Descripción	74
4.2 Interpretación	96
4.3 Discusión	101
CONCLUSIONES	110
RECOMENDACIONES	112
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	113
ANEXOS:	116
Anexo 01: Base de datos	117
Anexo 02: Matriz de consistencia	118
Anexo 03: Instrumentos de recolección de datos	120
Anexo 05: Validación por expertos	124
Anexo 06: Constancia de entidad donde se efectuó la investigación	
Anexo 07: Compromiso de Autenticidad del Instrumento	

## ÍNDICE DE TABLAS

		<b>Pág.</b>
Tabla 1	<i>Operacionalización de las variables</i>	67
Tabla 2	<i>Innovación y el correr riesgos – Formación Profesional</i>	74
Tabla 3	<i>Minuciosidad – Formación Profesional</i>	75
Tabla 4	<i>Orientación a los resultados – Formación Profesional</i>	76
Tabla 5	<i>Orientación a las personas – Formación Profesional</i>	77
Tabla 6	<i>Orientación a los equipos – Formación Profesional</i>	78
Tabla 7	<i>Agresividad – Formación Profesional</i>	79
Tabla 8	<i>Estabilidad – Formación Profesional</i>	80
Tabla 9	<i>Cultura amistosa – Formación Profesional</i>	81
Tabla 10	<i>Cultura individualista – Formación Profesional</i>	82
Tabla 11	<i>Cultura familiar – Formación Profesional</i>	83
Tabla 12	<i>Cultura agresiva – Formación Profesional</i>	84
Tabla 13	<i>Valores – Formación Profesional</i>	85
Tabla 14	<i>Identidad – Formación Profesional</i>	86
Tabla 15	<i>Objetivos de la Formación Profesional - Características</i>	87
Tabla 16	<i>Objetivos de la Formación Profesional - Tipos</i>	88
Tabla 17	<i>Objetivos de la Formación Profesional - Elementos</i>	89
Tabla 18	<i>Funciones de la Formación Profesional - Características</i>	90
Tabla 19	<i>Funciones de la Formación Profesional - Tipos</i>	91
Tabla 20	<i>Funciones de la Formación Profesional - Elementos</i>	92
Tabla 21	<i>Competencias Laborales de la F.P. - Características</i>	93
Tabla 22	<i>Competencias Laborales de la F.P. - Tipos</i>	94
Tabla 23	<i>Competencias Laborales de la F.P. - Elementos</i>	95
Tabla 24	<i>Resumen de procesamiento de casos</i>	101
Tabla 25	<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	101
Tabla 26	<i>Pruebas de chi-cuadrado – hipótesis general</i>	102
Tabla 27	<i>Pruebas de chi-cuadrado – hipótesis específica 1</i>	104
Tabla 28	<i>Pruebas de chi-cuadrado – hipótesis específica 2</i>	106
Tabla 29	<i>Pruebas de chi-cuadrado – hipótesis específica 3</i>	108

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1 <i>Innovación y el correr riesgos – Formación Profesional</i>	74
Figura 2 <i>Minuciosidad – Formación Profesional</i>	75
Figura 3 <i>Orientación a los resultados – Formación Profesional</i>	76
Figura 4 <i>Orientación a las personas – Formación Profesional</i>	77
Figura 5 <i>Orientación a los equipos – Formación Profesional</i>	78
Figura 6 <i>Agresividad – Formación Profesional</i>	79
Figura 7 <i>Estabilidad – Formación Profesional</i>	80
Figura 8 <i>Cultura amistosa – Formación Profesional</i>	81
Figura 9 <i>Cultura individualista – Formación Profesional</i>	82
Figura 10 <i>Cultura familiar – Formación Profesional</i>	83
Figura 11 <i>Cultura agresiva – Formación Profesional</i>	84
Figura 12 <i>Valores – Formación Profesional</i>	85
Figura 13 <i>Identidad – Formación Profesional</i>	86
Figura 14 <i>Objetivos de la Formación Profesional - Características</i>	87
Figura 15 <i>Objetivos de la Formación Profesional - Tipos</i>	88
Figura 16 <i>Objetivos de la Formación Profesional - Elementos</i>	89
Figura 17 <i>Funciones de la Formación Profesional - Características</i>	90
Figura 18 <i>Funciones de la Formación Profesional - Tipos</i>	91
Figura 19 <i>Funciones de la Formación Profesional - Elementos</i>	92
Figura 20 <i>Competencias Laborales de la F.P. - Características</i>	93
Figura 21 <i>Competencias Laborales de la F.P. - Tipos</i>	94
Figura 22 <i>Competencias Laborales de la F.P. - Elementos</i>	95

## RESUMEN

La presente investigación titulada “La Cultura Organizacional y la Formación Profesional de los Cadetes de 4to Año Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2019”; considera dentro de su objetivo principal, determinar en qué medida la Cultura Organizacional influye en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019.

El método de estudio tiene un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, con una población objetiva de 83 cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” involucrados en el tema, de la investigación; con la aplicación de un cuestionario para determinar los objetivos de la investigación.

Durante el desarrollo de la presente investigación se llegó a la conclusión general siguiente: Hemos podido concluir mediante las encuestas que dicha hipótesis es válida; ya que la Cultura Organización es un aspecto fundamental para la formación de los cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”, sea con la aplicación de las características, los tipos o los elementos de la cultura organizacional; se potencia su Formación Profesional, con medios y herramientas que servirán de apoyo al proceso de la misma.

Como parte final del estudio se exponen las recomendaciones de acuerdo a las conclusiones, las cuales son propuestas factibles para potenciar la Formación Profesional del Cadete de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

Palabras claves: *Cultura, organizacional y formación profesional*

### **ABSTRACT**

This research entitled "Organizational Culture and Vocational Training of Cadets of 4th Year Infantry of the Chorrillos Military School" Crl Francisco Bolognesi ", 2019"; considers within its main objective, to determine to what extent the Organizational Culture influences the Vocational Training of the 4th year Infantry Cadets of the Chorrillos Military School "Colonel Francisco Bolognesi, 2019.

The study method has a quantitative approach, with a non-experimental design, with an objective population of 83 4th year Infantry cadets of the Military School of Chorrillos "Colonel Francisco Bolognesi" involved in the subject of research; with the application of a questionnaire to determine the objectives of the investigation.

During the development of the present investigation the following general conclusion was reached: We have been able to conclude by means of the surveys that this hypothesis is valid; since the Culture Organization is a fundamental aspect for the formation of the 4th year Infantry cadets of the EMCH "CFB", either with the application of the characteristics, types or elements of the organizational culture; Professional Training is enhanced, with means and tools that will support the process.

As a final part of the study, the recommendations are presented according to the conclusions, which are feasible proposals to enhance the Vocational Training of the 4th year Infantry Cadet of the Military School of Chorrillos "Colonel Francisco Bolognesi".

Keywords: *Culture, organizational and professional training*

## **INTRODUCCIÓN**

Al referirnos al uso de la Cultura Organizacional y la Formación Profesional del Cadete de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", primero debemos referirnos las características, tipos y elementos de la cultura organizacional; el presente trabajo de investigación se desarrolló con la finalidad de presentar las recomendaciones factibles y pragmáticas para optimizar y mejorar el desarrollo de la Cultura Organizacional con la relación de la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB".

Dentro de este programa de investigación en cuanto al esquema que se ha seguido, abarca cuatro capítulos que desarrollados metodológicamente nos lleva hacia conclusiones y sugerencias importantes; tal es así que en el Capítulo I denominado Problema de Investigación se desarrolló el Planteamiento y Formulación del Problema, Justificación, Limitaciones, Antecedentes y Objetivos de la investigación.

En lo concerniente al Capítulo II, denominado Marco Teórico, se recopiló valiosa información para sustentar la investigación respecto al desarrollo de la Cultura Organizacional y la Formación Profesional.

El Capítulo III comprende el Marco Metodológico, se estableció que el diseño de la presente investigación será descriptivo – correlacional, con diseño no experimental. Además se determinó el tamaño de la muestra, las técnicas de recolección y análisis de datos y se realizó la operacionalización de las variables.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1. Descripción de la realidad problemática

La cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.

Para García, D. (2005), la Cultura Organizacional es el conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización (hábitos de pensamientos), en el marco de un orden hegemónico, los cuales se convierten en el horizonte simbólico de interpretación y orientación de conductas y prácticas.

En tanto que para Minsal D. & Pérez, Y. (2007), la cultura de una organización comprende un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización y que regulan su actuación.

Para Minsal D. & Pérez, Y. (2007), la cultura está constituida por una fusión de la cultura formal, la cual consiste en expresiones idealizadas de lo que debería ser, de los valores, creencias y el comportamiento de los miembros, la cultura informal que contiene los comportamientos como son en realidad; que a su vez éstas, están regidas por factores externos como el entorno, los clientes, proveedores, competidores, asociaciones, ciudadanos, gobierno, la sociedad en general y los accionista, factores internos como valores, creencias, tabúes, normas y mitos. Los autores anteriormente citados, afirman que la cultura y la organización van de la mano.

Tonelli, P. (2006), argumenta que estos dos conceptos no se llevan bien; ya que la cultura “es algo contextual y que está más allá y más acá del individuo”, es decir, que las personas no la manipulan y la organización tampoco, considera que las organizaciones están rígidas por “disposiciones y reglas que hacen de ella una estructura de incentivos para que los actores en su interior hagan determinadas cosas y no hagan otras”, es decir, que el individuo si puede dominar situaciones que para el autor repelan, sin embargo, Tonelli trata de encontrar un punto medio

entre estos dos conceptos y llama a la cultura organizacional como un instrumento con el cual “la organización crea su propio mundo cultural interno, sí, reconstruye artificialmente su propio mundo valorativo, de modo que sea a la vez internalizado por sus miembros y externalizado en sus comportamientos”.

La cultura organizacional, en la actualidad ha tomado una gran importancia en cualquier tipo de organización y las escuelas de formación castrense no han sido la excepción, ya que este es un factor trascendente para el fortalecimiento de la formación profesional del personal de oficiales de las FF AA , como también en otras instituciones grandes, se conoce que las instituciones castrenses llevan una disciplina estrictamente vertical con hábitos, costumbre, creencias, normas y valores que a lo largo de su existencia han sido olvidadas y otras perduran hasta la actualidad.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿En qué medida la Cultura Organizacional influye en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

#### **1.2.2.1. Problema Específico 1**

¿En qué medida las Características de la Cultura Organizacional influyen en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019?

#### **1.2.2.2. Problema Específico 2**

¿En qué medida los Tipos de Cultura Organizacional influyen en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019?

### **1.2.2.3. Problema Específico 3**

¿En qué medida los Elementos de la Cultura Organizacional influyen en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar en qué medida la Cultura Organizacional influye en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

#### **1.3.2.1. Problema Específico 1**

Determinar en qué medida la Cultura Organizacional influye en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019.

#### **1.3.2.2. Problema Específico 2**

Establecer en qué medida los Tipos de Cultura Organizacional influyen en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019.

### **1.3.2.3. Problema Específico 3**

Establecer en qué medida los Elementos de la Cultura Organizacional influyen en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019.

## **1.4. Justificación de la investigación**

Las organizaciones al igual que los individuos poseen personalidad propia y cada organización es diferente una de la otra por esta característica en particular. Ellas están compuestas por un conjunto de conductas e interacciones en su interior, determinada por los miembros que la integran. A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los trabajadores de la empresa, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y es la que permite condicionar el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, estableciendo su modo de pensar, sentir y actuar.

El conocimiento de la cultura en una organización es de gran importancia, ya que ésta expresa claramente las actitudes, conductas y valores que han de tener los empleados en su área de trabajo, lo cual constituye la base del desempeño empresarial. El desempeño es la manera como los individuos se desenvuelven en su cargo o área de trabajo, por tal motivo en las organizaciones existen diferentes formas para evaluar el desempeño, con la finalidad de determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión de personal, a la integración de un empleado en la misma, aprovechamiento del potencial de un empleado por su desenvolvimiento en un mejor cargo, etc.

En la actualidad las organizaciones tanto civiles como militares desempeñan un papel muy importante dentro de la sociedad, puesto que éstas son las que proporcionan empleo, generando así bienes y servicios con el propósito de satisfacer las necesidades de las personas. Es por ello que, la cultura y el desempeño laboral constituyen la base de un buen funcionamiento organizacional, de tal manera que ambos factores sirven de referencia acerca de cómo las personas deben conducirse dentro de una organización o institución para que la misma se desempeñe de manera efectiva. La cultura organizacional especialmente juega un papel clave dentro de la organización, puesto que ésta repercute en el comportamiento, la productividad y las expectativas de los trabajadores; como consecuencia de ello, las organizaciones buscan mejorar continuamente a través de procesos y estrategias su gestión, de manera que sus empleados retomen los objetivos de la organización con el propósito de incrementar la productividad y la competitividad organizacional. En base a lo anterior, para que el desempeño laboral de los empleados sea productivo y constante, es necesario que éstos cuenten con un ambiente motivador donde se les puedan delegar mayor autoridad, darles una mayor responsabilidad y recompensar sus logros obtenidos; ofreciéndoles de esta manera, un buen clima laboral que sin lugar a dudas se reflejará en la cultura organizacional.

Robbins, S. (1998) señala que la cultura organizacional, se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que se distingue a una organización de las otras.

El desempeño laboral se define como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Teniendo el concepto de las dos variables se elaboró la situación problemática.

## **1.5. Limitaciones**

- Por nuestra condición de cadetes de la “EMCH-CFB”, se hace complicado el proceso de recolección de información y el procesamiento de los datos obtenidos; los obstáculos más comunes que se presentan son: el servicio de guardia, comisiones, formaciones, ensayos y las diferentes actividades extracurriculares que lleva la escuela.
- El recurso humano del que se dispone para obtener la muestra de estudio es limitado (dos personas), lo cual se transforma en una limitación para el desarrollo de la investigación.
- El tiempo, se transforma en una limitación cuando lo consideramos de forma específica en ciertos aspectos.
- El aspecto económico se presenta como una limitación para el financiamiento del trabajo de investigación.

#### **1.6. Viabilidad**

- Si es posible realizar la investigación con los medios disponibles.
- Es factible lograr la participación de los sujetos u objetos necesarios para la investigación. La metodología a seguir conduce a dar respuesta al problema.
- Los recursos humanos y materiales suficientes para realizar el estudio en el tiempo disponible previsto.
- El tiempo que tomara realizar el trabajo de investigación será el adecuado, no excediendo los plazos previstos.
- El financiamiento es con recursos propios, no reviste problema este aspecto.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

## 2.1. Antecedentes

### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

Falcones, G. (2014). En su tesis previa a la obtención del Título de Psicóloga Industrial, titulada: *“Estudio Descriptivo de la Cultura Organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestle Ecuador”*. Universidad de Guayaquil. Guayaquil. Ecuador

- **Resumen:**

El presente trabajo de investigación es un estudio descriptivo de la cultura organizacional de la Unidad de Negocio de Supply Chain de Nestle Ecuador.

El problema planteado para esta investigación consiste en conocer cuáles son los elementos que integran la cultura organizacional, así como también identificar las debilidades y fortalezas culturales de esta unidad de negocio. Por lo tanto el objetivo principal se centró en determinar las características de la cultura organizacional dominante en la Unidad de Negocio de Supply Chain de Nestle Ecuador.

Para ello se empleó investigación de tipo descriptivo con corte transversal. La población a ser investigada corresponde a 57 personas, entre personal operativo y ejecutivos. Para el estudio se tomó una muestra de 30 personas, de las cuales la mayoría es personal operativo con 1 a 5 años de servicios, entre 21 y 29 años de edad, y con estudios universitarios completos.

Para el levantamiento de la información se aplicaron como técnicas, la encuesta y la entrevista. Mediante la encuesta, se aplicó el cuestionario Nestle&yo (mide el nivel de satisfacción laboral el cual

incluye varias dimensiones que permiten medir la cultura de la organización); y con la entrevista reiterada de Schein, se pudo evaluar las presunciones básicas respecto al comportamiento de la organización y al tipo de cultura dominante.

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.

- **Conclusiones:**

Con respecto al tipo de cultura dominante que existe en la unidad de negocio de Supply Chain, se determinó que es la “de la persona – adhocracia” ya que el personal tiene un alto grado de empoderamiento en sus funciones, son personas altamente capacitadas que de manera autónoma toman decisiones, generan e implementan mejoras, cambios positivos para la compañía. En la organización tienen una estructura bien definida, con procedimientos claros y a la mano de todo el personal.

El clima organizacional que rodea a la unidad de negocios Supply Chain en Nestle, es muy favorable y esta incide positivamente sobre la cultura de la unidad de negocio en estudio. Las expectativas del personal coinciden plenamente con la percepción de la cultura organizacional. Existe un 89% de favorabilidad de los empleados hacia la organización. Por otra parte, el personal está motivado con la cultura organizacional de Nestle, porque se sienten alineados y actualizados a las exigencias del mercado laboral, el líder les genera confianza y empoderamiento, sienten que existe sinergia y una comunicación abierta y participativa.

No existen debilidades marcadas de la cultura organizacional de Nestle que incidan negativamente en la unidad de negocio Supply

Chain, sin embargo existe un factor relevante que es que los colaboradores sienten que no hay equilibrio entre la vida personal y laboral, debido a que las exigencias en la empresa son fuertes y al ser personas orientadas a resultados de alguna manera pondrán en muchas ocasiones primero el trabajo antes que su familia.

“La cultura es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, ya que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” Schein, 1992:12

Roca, M. (2016). En su tesis titulada: “*La Cultura Organizacional en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)*”. Universidad de Belgrano. Buenos Aires. Argentina

- **Resumen:**

En esta tesis se describe la cultura organizacional del INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) en el marco del Plan de Internalización del Plan Estratégico Institucional, período comprendido entre los años 2005 a 2007. El objetivo fue el de describir la cultura y su incidencia en la puesta en marcha del cambio organizacional que se proponía.

En lo que hace referencia al cuerpo principal de esta tesis se realizó una descripción de la organización y los paradigmas que fue atravesando desde su fundación hasta el plan de internalización. Completa dicho análisis, la interpretación de los datos relevados a campo y se realiza, a partir de dicha investigación cualitativa, la descripción de los tres niveles de cultura; los artefactos culturales, los valores y las presunciones básicas.

Esta investigación aporta conocimiento inédito en el campo de la cultura del INTA ya que el material recolectado abarca a la organización en toda su extensión territorial y a todos los niveles de los miembros de la organización en un proceso participativo que refleja el pensar y el sentir de las personas.

- **Conclusiones:**

El objetivo planteado en esta tesis fue el de caracterizar la cultura del INTA en el marco del proceso de internalización del Plan Estratégico Institucional y su incidencia en el cambio que se planteaba. Para arribar a la concreción de dicho objetivo se realizó el análisis desde dos perspectivas.

La primera fue enfocada desde los paradigmas o concepciones de pensamiento a través de los cuales se fue sustentando la organización y los sucesos acaecidos a lo largo de los 50 años de vida de INTA.

La segunda se realiza desde la descripción de la cultura teniendo como marco de interpretación los niveles de la organización. Teniendo en cuenta que a lo largo de su trayectoria es donde fueron plasmándose los valores, las creencias y formas de interpretar la esencia organizacional.

Estas dos perspectivas de análisis permiten interrelacionar los paradigmas organizacionales y la cultura propia de INTA.

La cultura de INTA que es retratada en un momento determinado en el que se pueden percibir las formas, los espacios, la vestimenta, que muestra que las personas se sienten parte, se evidencia el orgullo de pertenecer. También cuestiones edilicias y de distribución de espacios y recursos muestran las relaciones, los vínculos y las jerarquías. Las palabras científicas, siglas incomprensibles y otras cuestiones

descriptas como artefactos culturales dan cuenta de las características propias de su cultura.

En la descripción de los valores podemos mencionar: el amor por la organización, el compromiso, se sienten orgullosos de pertenecer, las relaciones y vínculos que se establecen, la proximidad entre los miembros, la relación estrecha que se conserva y construye a través de los años.

Matia, V. (2016). En su tesis doctoral presentada para optar al Grado de Doctor por la Universidad de Valladolid, titulada: *“Formación profesional y formación para el empleo en España: del aprendizaje de tareas al desarrollo de competencias”*. Universidad de Valladolid. Valladolid. España

- **Resumen:**

El presente trabajo de investigación se centra en un análisis histórico-legal de los procesos de formación profesional y formación para el empleo en España. La finalidad del mismo es construir un relato de la evolución de los sistemas de formación profesional y para el empleo en las diferentes etapas históricas. Se pretende que este estudio contribuya a la mejora de la comprensión, del conocimiento y de la valoración social y académica de un ámbito educativo que está llamado a desempeñar un importante papel en la generación de crecimiento, de desarrollo, de prosperidad y de bienestar en el conjunto de la sociedad y en su ciudadanía.

El interés por la temática elegida radica en el hecho de que no existe, hasta el momento, ningún trabajo de semejantes características, dado que todas las publicaciones sobre el particular se contextualizan, bien en periodos temporales concretos, más o menos amplios, o bien en sectores productivos específicos, sin olvidar aquellos otros en los que se mezclan ambos componentes. No hay, por tanto, un estudio

histórico global acerca del asunto, carencia ésta a la que intenta dar respuesta la presente tesis. En coherencia con la dimensión histórica de la investigación, la metodología que se propone responde a un planteamiento eminentemente cualitativo, basado en el análisis de documentos. El procedimiento a seguir se concreta en un análisis, descriptivo e interpretativo, del contenido que ofrecen las diferentes fuentes de información, entre las que tienen especial relevancia las disposiciones normativas publicadas sobre la cuestión objeto de estudio a lo largo del tiempo.

- **Conclusiones:**

El momento actual puede definirse como un tiempo de regeneración de la formación profesional y para el empleo, proporcionando aires nuevos y energías renovadas al sistema. A los intentos de coordinación de la oferta formativa y a la introducción de un modelo didáctico basado en el desarrollo de competencias, iniciados en el periodo anterior, le han sucedido, ya en el siglo XXI, importantes reformas orientadas a la renovación total del enfoque, que han permitido avanzar hacia la configuración de un único sistema de formación profesional. De modo que los cambios producidos han contribuido a consolidar un único marco formativo, coherente y cohesionado. Pero, a su vez, lo suficientemente ágil, abierto y flexible, con capacidad para dar respuesta tanto a las cambiantes exigencias de los entornos productivos como a los variados condicionantes de los contextos formativos, ya sean reglados o no reglados, así como a las divergentes necesidades de cualificación experimentadas por la ciudadanía. Un modelo, en suma, preparado para satisfacer todas las demandas formativas, tanto de carácter inicial como permanente, favoreciendo así la promoción del aprendizaje a lo largo de la vida.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Hernández, Z. (2016). Para optar el título profesional de Licenciado en Administración, titulado: *“La Cultura Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp-Chiclayo”*. Universidad Señor de Sipán. Pimentel. Chiclayo. Perú

- **Resumen:**

La siguiente investigación tuvo como objetivo determinar si existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp-Chiclayo. En cuanto a la metodología utilizada fue de tipo descriptivo correlacional. Se elaboró y aplicó una encuesta elaborada mediante la escala de Likert (22 ítems), con una muestra de 70 personas.

Se determinó que sí existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el Hospital I Naylamp.

En referencia a las variables predomina una cultura de mercado en el área de cirugía del Hospital I Naylamp dado que el 90 % está de acuerdo, mientras que el 10 % está en desacuerdo y en lo referente al desempeño laboral se observa el trabajo en equipo dado que el 96 % está de acuerdo y el 4 % está en desacuerdo.

En conclusión la variable de cultura organizacional y desempeño laboral están estrechamente relacionadas.

- **Conclusiones:**

Referente al grado de relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Hospital I Naylamp, se determinó una correlación de 0.984. La Tabla 30 muestra la correlación entre las dos variables de estudio.

Con respecto al análisis de la cultura organizacional en el área de cirugía del Hospital I Naylamp se concluye que existe una cultura de

mercado predominante. La cultura de mercado del Hospital I Naylamp se caracteriza por tener un alto nivel de atención a los detalles, el 80% de los encuestados están de acuerdo (Tabla 13) en que su área de trabajo se muestra un grado de precisión, análisis y atención al detalle. También se caracteriza por tener un alto nivel orientación a las personas, el 70% de los encuestados están de acuerdo (Tabla 14)

En lo que corresponde al nivel de desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp. El nivel de desempeño laboral presenta un nivel alto debido a que el 75% de los pacientes encuestados manifiestan estar de acuerdo en que el desempeño del personal del área de cirugía es bueno, el desempeño del área se logra por el trabajo en equipo y liderazgo de los trabajadores.

Miranda, K. (2017). En su proyecto de tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración, titulado: *“Análisis Comparativo del Clima y Cultura Organizacional entre el personal militar y civil que labora en el Ala Aérea N° 3 – Año 2017”*. Universidad Nacional San Agustín de Arequipa. Arequipa. Perú

- **Resumen:**

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo analizar las diferencias del clima y cultura organizacional entre el personal militar y civil que labora en el Ala Aérea N°3 en la ciudad de Arequipa, se realizó una encuesta a 230 personas de las cuales son 16 oficiales, 134 técnicos y suboficiales y 80 civiles.

Se concluyó los siguientes resultados:

- Oficiales PROMEDIO ALTO 4.12
- Técnicos y SSOO PROMEDIO ALTO 4.11
- Empleados Civiles PROMEDIO BAJO 2.97
- TOTAL PROMEDIO MEDIO 3.73

De acuerdo a los siguientes resultados:

- Para 16 Oficiales la percepción de la cultura y clima organizacional se obtuvo un promedio de 4.12 según el rango de evaluación del cuestionario (de 4.00 a 5.00) se considera una calificación Saludable para la Institución.
- Para 134 Técnicos y Suboficiales la percepción de la cultura y clima organizacional se obtuvo un promedio de 4.11 según el rango de evaluación del cuestionario (de 4.00 a 5.00) se considera una calificación Saludable para la Institución.
- Para 80 Civiles la percepción de la cultura y clima organizacional se obtuvo un promedio de 2.97 según el rango de evaluación del cuestionario (de 1.00 a 2.99) se considera una calificación No Saludable para la Institución.

Sin embargo el Resultado General y Total de la percepción de la cultura y clima organizacional se obtuvo un promedio de 3.73 según el rango de evaluación del cuestionario (de 3.00 a 3.99) se considera una calificación Por Mejorar debido a la deficiencia del personal civil para la Institución. Finalmente se propone un Programa de Mejoramiento para la cultura y clima organizacional.

- **Conclusiones:**

El promedio General en la Cultura y Clima Organizacional en toda el Ala Aérea N° 3, equivale a un Promedio MEDIO que equivale a un calificativo de 3.73.

Considerando por cada grupo ocasional se considera los siguientes resultados:

- |  |      |
|--|------|
| - Oficiales PROMEDIO ALTO (SALUDABLE)            | 4.12 |
| - Técnicos y SSOO PROMEDIO ALTO (SALUDABLE)      | 4.11 |
| - Empleados Civiles PROMEDIO BAJO (NO SALUDABLE) | 2.97 |

La cultura y clima organizacional tiene una evaluación Por Mejorar, es decir en cuanto al personal militar resulta una evaluación Saludable, sin embargo para el personal civil muestra una evaluación No Saludable que muestra claramente la insatisfacción del personal.

Leaño, A. (2018). En su tesis para optar el grado académico de Docencia Universitaria, titulada: *“Formación profesional y la satisfacción del estudiante del X ciclo de la Facultad de Educación Primaria de la Universidad Cesar Vallejo Lima Norte-2018”*. Universidad Cesar Vallejo. Lima. Perú

- **Resumen:**

Esta investigación tiene como problema general determinar la relación entre la “Formación profesional y la satisfacción del estudiante del X ciclo de la Facultad de Educación Primaria de la Universidad Cesar Vallejo Lima Norte-2018.

La metodología de la investigación tiene un enfoque cuantitativo, el diseño no experimental, tipo de estudio descriptivo, transversal o transaccional y correlacional, la población del presente estudio estuvo constituida por 30 estudiantes del X ciclo de la Facultad de Educación Primaria de la Universidad Cesar Vallejo Lima Norte-2018. La muestra se aplicó a 26 estudiantes, la recolección de datos se llevó a cabo a través de un cuestionario que se sometió a la confiabilidad a través de una prueba de consistencia interna, con una muestra piloto de 30 estudiantes y se obtuvo el estadístico Alfa de Cronbach igual a 0,902 para la variable formación profesional y 0,851 para satisfacción estudiantil, luego se procesaran los datos, haciendo uso del programa estadístico SPSS versión 20.0.

Según los resultados obtenidos para establecer el grado de correlación tenemos que el Rho de Spearman es igual a 60,1% frente al (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , lo que nos permite determinar que

existe relación moderada positiva entre la formación profesional y satisfacción de estudiantes del X ciclo de la Facultad de Educación Primaria.

- **Conclusiones:**

Primera:

Existe relación alta positiva entre la formación profesional y la satisfacción de estudiantes del X ciclo de la Facultad de Educación Primaria, determinada por el Rho de Spearman = 60.1, frente al (grado de significación estadística)  $p < 0,05$

Segunda:

Existe relación moderada positiva entre la formación profesional en estudios básicos y la satisfacción de estudiantes del X ciclo de la Facultad de Educación Primaria, determinada por el Rho de Spearman = 0,50.0, frente al (grado de significación estadística)  $p < 0,05$

Tercera:

Existe relación alta positiva entre la educación formativa y la satisfacción de estudiantes del X ciclo de la Facultad de Educación Primaria, determinada por el Rho de Spearman = 0,60.4, frente al (grado de significación estadística)  $p < 0,05$

Cuarta:

Existe relación moderada positiva entre la formación profesional especializada y la satisfacción de estudiantes del X ciclo de la Facultad de Educación Primaria, determinada por el Rho de Spearman = 0,86.6 frente al (grado de significación estadística)  $p < 0,05$

Quinta:

Existe relación moderada positiva entre la formación profesional de investigación y la satisfacción de estudiantes los estudiantes del X ciclo de la Facultad de Educación Primaria, determinada por el Rho de Spearman = 0,61.5, frente al (grado de significación estadística)  $p < 0,05$

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman.

A su vez, para Etkin, J. y Schvarstein, L. (1992), la cultura es un componente activo y movilizador, puede estar o no formalizado y es un sistema que se encuentra en interacción con un sistema más amplio del cual forma parte (la sociedad).

Dentro del concepto de cultura organizacional hay que considerar tanto aquellos aspectos intangibles, tales como el conocimiento o los mismos valores, como aquellos aspectos tangibles propios del sistema.

La cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.

### **Características de la Cultura Organizacional**

Estas características básicas identificadas por Robbins, S. (2009) son indicadas a continuación:

- **Innovación y correr riesgos.** Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- **Minuciosidad.** Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- **Orientación a los resultados.** Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- **Orientación a las personas.** Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- **Orientación a los equipos.** Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- **Agresividad.** Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- **Estabilidad.** Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Todas estas características se presentan en un continuo de bajo a alto. Por tanto, evaluar la organización en las siete características antes mencionadas pinta un cuadro realista de su cultura.

De acuerdo a los objetivos de la investigación, resulta importante considerar las características del liderazgo asociado a cada uno de los diferentes tipos de cultura que serán expuestos una vez que se posea una noción del tema del liderazgo que se explicarán en el siguiente punto.

## **Tipos de Cultura Organizacional**

Conforme a la revisión de diferentes autores que han desarrollado investigaciones diversas sobre los tipos de culturas que pueden surgir en las organizaciones, se han encontrado analogías entre las diferentes tipologías que proponen y, que pueden ser englobadas en cuatro tipos, a saber: 1.- Cultura amistosa/colaboradora, 2.- Cultura individualista, 3.- Cultura familiar y 4.- Cultura agresiva.

La mayor parte de las culturas evolucionan directamente de los ejemplos dados por los ejecutivos de alto nivel, quienes ejercen una influencia poderosa sobre sus subordinados. Para Reyes, Amílcar (2003) las culturas pueden caracterizarse como relativamente "fuertes" o "débiles" según el grado de influjo que tengan en el comportamiento de los empleados.

Sin embargo, esta tipología no implica que una organización no pueda presentar ciertos rasgos de otros tipos de cultura distintos a la predominante e incluso conviene mencionar que las características de una cultura corporativa pueden ir cambiando conforme al tiempo u otros eventos que ocurran en la empresa que lleven finalmente a adoptar las características de una cultura completamente distinta a la que poseían.

### **a. Cultura Amistosa/Colaboradora**

Una cultura de este tipo va a estar asociada a características como: el trabajo compartido, el apoyo para aprender, el trabajo innovador, la creatividad, indagación y curiosidad, compromiso con los éxitos de otros, toma de decisiones democráticas, integración, interacciones dinámicas, empatía con los demás, solución de conflictos, expectativas de madurez y profesionalismo personal.

Dentro de esta cultura puede ser incluida la definición y características que atañen a una cultura en red, tipo de cultura definida por Gareth y

Goffee (2001) y, que se identifica con el concepto que aquí se plantea de cultura amistosa y colaboradora. Define la cultura en red en dos formas: positiva y negativa. Ambas tienen sus propias y diferentes normas de supervivencia y ofrecen un buen punto de partida para empezar a explorar esta intrigante forma de cultura.

Las reglas de supervivencia en la forma positiva:

- 1.- Haz amigos por toda la organización.
- 2.- Ayuda a los demás cuando lo necesiten.
- 3.- Piensa que las reglas están hechas para ser interpretadas.
- 4.- Ten presente que tu carrera te pertenece.

Las reglas de supervivencia en la forma negativa:

- 1.- Trae dos chaquetas al trabajo.
- 2.- Asegúrate de que estás en la reunión que se hace antes de la reunión.
- 3.- Envía tus correos electrónicos a las personas adecuadas.
- 4.- Mantén tu cabeza baja.

Son los altos niveles de empatía y la alta confianza una de las características primordiales de la cultura que se ha tipificado como amistosa/colaboradora.

Apoyando lo que manifiesta Gareth y Goffee (2001) como otras características de la cultura en red, es que la gente se conoce y se aprecia: hacen amigos, como dice la regla, por toda la organización y, los trazos de amistad, se muestran en otros patrones de comportamiento, señalando la paciencia y la tolerancia, así como el respeto por las ideas ajenas. Los que tienen menor rendimiento no son puestos en evidencia sino que se les ayuda.

Esta cultura amistosa/colaboradora a la cual se hace referencia, se identifica claramente con la aportada por R.A. Cooke y J.L. Szumal, (2003; cp. por Kreitner y Kinicki), que es la referida a un tipo general de cultura organizacional, el constructivo, en la que se estimula a los empleados para que interactúen y trabajen en tareas y proyectos de manera que ayuden a su necesidad de crecimiento y desarrollo. Este tipo de cultura apoya creencias normativas relacionadas con los logros, realización personal, humanismo y afiliación (p.34).

A continuación las características más importantes de esta cultura:

Tabla 1. *Cultura amistosa/colaboradora*

<b>Cultura Amistosa/ Colaboradora</b>	
<b>Creencias Normativas</b>	<b>Características Organizacionales</b>
Logros	Son organizaciones que hacen bien las cosas y valoran a los miembros que establecen y logran sus propios objetivos. Se espera que los miembros definan objetivos desafiantes a la vez que realistas, establezcan planes para alcanzarlos y los busquen con entusiasmo. (Búsqueda de una norma de excelencia).
Realización Personal	Son organizaciones que valoran la creatividad, la calidad sobre la cantidad, y el logro de tareas y crecimiento individual. Se estimula a los miembros para que disfruten su trabajo, se desarrollen y emprendan nuevas e interesantes

	actividades. (Piensen de manera singular e independiente).
Humanismo	Son organizaciones administradas de manera participativa y centrada en las personas. Se espera que los miembros tengan una actitud de apoyo, constructiva y abierta a la influencia de sus interacciones. (Ayudar a otros a que crezcan y se desarrollen).

En estas características se pone de manifiesto como las diferentes concepciones expuestas por diversos investigadores pueden agruparse bajo un mismo parámetro de cultura que se ha decidido denominar amistosa/colaboradora con rasgos muy marcados relativos a una cultura basada en la amistad, apoyar conscientemente a los demás - como ya se plasmó en la regla explicada en párrafos anteriores relativa a “Ayudar a otros cuando lo necesiten”.

Asimismo, se puede tipificar que en una cultura amistosa/colaboradora, las carreras profesionales de los empleados que conforman la organización son responsables de realizarlas ellos mismos, enfocado al hecho de tratarse de una cultura construida en que las personas se conocen lo suficiente (dado el ambiente de camaradería, amabilidad y cordialidad en que se desenvuelve), entonces los empleados pueden determinar sin ningún inconvenientes los objetivos que deseen alcanzar.

Gareth y Goffee (2001), además, consideran que una de las claves para describir la cultura organizacional es el observatorio de conductas en función de cómo se distribuye el espacio físico, cómo las personas se comunican unas con otras, cómo se emplea el tiempo y cómo se expresan las identidades personales.

He aquí las conductas que, según los autores mencionados, pueden observarse en una cultura amistosa/colaboradora:

Tabla 2. *Observatorio de Conductas en la Cultura Amistosa/Colaboradora*

<b>Observatorio de Conductas en la Cultura Amistosa/Colaboradora</b>
<p style="text-align: center;"><b>Espacio Físico</b></p> <p>Las puertas están abiertas o sin cerrar con llave. Las personas se mueven con total libertad dentro de los despachos de los demás. Las oficinas pueden estar decoradas con fotografías de familia o de los compañeros, postales, dibujos u notas de humor. Se dedican grandes espacios para actividades sociales: bares, salas de café, instalaciones deportivas, etcétera. El espacio “privilegiado” (grandes oficinas, aparcamientos) está unido a la jerarquía formal, pero también hay otros “tratos” que favorecen a unos más que a otros. Puede que haya logotipos corporativos, pero en las culturas en red negativas pueden ser motivo de risa. De la misma forma, las diferentes áreas dentro del mismo edificio pueden ser decoradas y defendidas de manera que las apartan de las demás; el departamento de Marketing puede llegar a convertirse en una zona prohibida para los expertos en finanzas y viceversa. Los de fuera son fácilmente identificados: llaman a la puerta antes de entrar; visten de forma diferente, etcétera.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Comunicación</b></p> <p>Existe abundante conversación. Aunque hay jerarquías y procesos formales, gran parte de la comunicación tiene lugar fuera de los sistemas formales, en conversaciones cara a cara, por teléfono o en “reuniones antes de las reuniones”. Documentos en soporte papel</p>

pueden ser anotados a mano antes de ser pasados a otras personas de la red. El correo electrónico puede utilizarse para enviar mensajes personales. En culturas en red altamente politizadas los documentos pueden ser copiados de manera rutinaria a los actores clave. Gestionadas hábilmente, las redes potencian el negocio y facilitan la integración, pero a menudo se crean diversas facciones alrededor de funciones, niveles, negocios o países, lo que impiden la comunicación. Por otro lado, como hay abundante conversación, existe la posibilidad de un rápido intercambio de información y una alta creatividad. Se puede prestar una considerable atención a la forma “correcta” de comunicar: es decir; al estilo, la forma y la presentación más que al contenido.

### **Tiempo**

Las personas usan el tiempo para relacionarse entre ellas (socialización) y no están penalizadas por hacerlo. Además las actividades sociales son con frecuencias una prolongación de la “jornada laboral”. Esto puede hacer que el día sea largo, pero parte de la jornada puede ocurrir en el bar, en el campo de golf o en club social. Las personas se conocen entre ellas con rapidez y muchas desde hace ya tiempo.

### **Identidad**

Las personas se identifican unas con otras; fuertes lazos de sociabilidad intensifican sentimientos de similitud entre los individuos. Las diferencias son minimizadas y si se expresan, son vista como sutiles variaciones en el código de vestir o la forma de hablar: Se da importancia a rituales sociales establecidos que vinculan a las personas incluso después de haber dejado la compañía (clubes sociales , asociaciones de pensionista, asociaciones de alumnos) Las lealtades personales persisten, aunque en algunos contextos la

empresa puede ser criticada, con frecuencia se trata de humor negro porque es un poco como criticarse a uno mismo.

## **b. Cultura Individualista**

El otro tipo de cultura que se ha determinado conforme a los rasgos comunes planteados por diversos autores en los tipos de culturas corporativas que proponen, es la cultura individualista y se asocia a lo que Gareth y Goffee (2001) han denominado cultura fragmentada, que como bien lo indican, en su forma positiva [estos autores siempre plantean que los distintos tipos de culturas pueden ser vistas desde dos caras: la positiva y negativa] las reglas para sobrevivir en una cultura de este tipo son las siguientes (p.146):

- Hazte valioso.
- Mantén tus ojos en el premio, aunque esté afuera.
- Respeta ideas y resultados, no a los individuos.
- Contrata efizcamente.
- Aparece de vez en cuando.

Y en la forma negativa:

- Lleva un chaleco antibalas al trabajo.
- Aprende a llevar a divos (as).
- Respétate a ti mismo.
- Da justo lo que debes y nada más.

A su vez, R.A. Cooke y J.L. Szumal, (2003; cp. por Kinicki y Kreitner) expresan que una cultura pasiva-defensiva, la cual en esta investigación es asociada a una cultura individualista, se caracteriza por la creencia primordial de que los empleados deben interactuar de manera que no amenacen su propia seguridad en el trabajo. Es una

cultura que refuerza creencias normativas vinculadas con la aprobación, convencionalismo, dependencia y evitación (p.35):

Tabla 3. *Cultura Individualista*

<b>Cultura Individualista</b>	
<b>Creencias Normativas</b>	<b>Características Organizacionales</b>
Aprobación	Son organizaciones en que se evitan los conflictos y las relaciones interpersonales son placenteras, al menos superficialmente. Los miembros sienten que deben concordar con otros, obtener su aprobación y ser de su agrado. (“Llevarse bien” con los demás).
Convencionalismo	Son organizaciones conservadoras, tradicionales y controladas por una burocracia. Se espera que los miembros manifiesten conformidad, acaten reglas y den una buena impresión. (Acatar invariablemente políticas y prácticas).
Dependencia	Son organizaciones controladas por una jerarquía y no participativas. La toma de decisiones centralizada en estas organizaciones lleva a que los

	miembros sólo hagan lo que se les dice y aclaren todas las decisiones con sus superiores. (Complacer a quienes tienen puestos de autoridad).
Evitación	Son organizaciones que tienden a no recompensar el éxito mientras que castigan los errores. Este sistema de retribución negativa hace que los miembros desplacen la responsabilidad a otros y eviten toda posibilidad de ser culpados por un error. (Esperar a que los otros actúen primero).

La concepción de esta cultura individualista se enfoca en que el trabajo en las organizaciones muchas veces se realiza en solitario sin requerir de la presencia de los colegas o jefes.

Cuando se da el caso de esta cultura individualista o como la denominan algunos autores: la cultura fragmentada, goza de ciertos elementos característicos de la cultura pasiva-defensiva. Entre los aspectos que resaltan cuando esta cultura es aplicada de forma negativa, es que el individuo se caracteriza por su egoísmo y arrogancia así como el respeto por las ideas expuestas por otros compañeros no son bien visto. Esto en cierto modo refleja que la identificación hacia la organización es bastante baja. Se observa entonces que en esta cultura se inhibe la participación ya que las decisiones son tomadas unilateralmente.

Otra de las consideraciones a tomar en cuenta para identificar una cultura individualista es mediante el observatorio de conductas en función del espacio, tiempo, comunicación e identidad planteado por

Gareth & Goffee (2001). En el cuadro que a continuación será expuesto se indican las conductas que pueden observarse en una cultura individualista:

Tabla 4. *Observatorio de Conductas en la Cultura Individualista*

<b>Observatorio de Conductas en la Cultura Individualista</b>
<p style="text-align: center;"><b><i>Espacio Físico</i></b></p> <p>El espacio está diseñado para favorecer el trabajo individual sin interrupción. Las puertas suelen permanecer cerradas y las oficinas bien equipadas para que los empleados no necesiten salir en ningún momento. Puede que la mayoría del tiempo estas oficinas se encuentren cerradas (las personas están de viaje, trabajando desde casa, en una conferencia, etcétera), pero es difícil adivinar si hay alguien dentro o no. Algunos individuos se caracterizan por su ausencia.</p>
<p style="text-align: center;"><b><i>Comunicación</i></b></p> <p>La charla está limitada a breves intercambios individuales en el pasillo o por teléfono. Existe una cierta resistencia a las reuniones (¿cuál es su objetivo?) siendo habitual que haya dificultades para convocarlas y que resulte muy difícil dirigir las sin el aburrimiento de los asistentes y con independencia de su duración. También puede haber asperezas o el simple abandono de la sala por parte de los participantes. Los individuos hablarán solamente a aquellos que “merezca la pena” dirigirse. En cualquier caso el trato es “te dejo en paz si tú me dejas en paz”. Las personas clave son difíciles de encontrar, incluso dentro de su propio departamento. Los documentos pueden reemplazar la conversación cara a cara, pero no hay ninguna garantía de que sean leídos por la persona a la que van</p>

dirigidos. Una gran parte de la comunicación se establece fuera de la organización a clientes y a colegas profesionales.

### ***Tiempo***

Las personas van a la oficina solamente cuando lo necesitan. La ausencia es la norma habitual. El logro, y no el tiempo, es la medida que suele utilizarse (y los logros puede llevar mucho tiempo conseguirlos). La mayoría del tiempo se dedica a la búsqueda de la excelencia profesional y técnica individual; cualquier aspecto que interfiera con esto –colegas, tareas administrativas, incluso clientes– puede ser considerado una pérdida de tiempo. Es posible que algunos individuos trabajen “juntos” durante muchos años sin llegar a conocerse unos a otros (suele ser común que los colegas revelen delante de clientes su desconocimiento mutuo en los escasos eventos sociales a que asisten). La óptima gestión del tiempo es una habilidad clave y con frecuencia implica un complejo control de la agenda.

### ***Identidad***

Las personas se identifican con los valores de individualismo y libertad, con excelentes técnicas personales, con organizaciones que minimicen interferencias. Existen diferencias personales significativas entre individuos, pero no impiden los resultados (hay bajos niveles de interdependencia) y confirman valores de libertad. La pertenencia es profesional más que organizacional. Las vidas privadas son con frecuencia un misterio; frecuentemente se trata de una compensación por la soledad de trabajar en una organización fragmentada.

## **c. Cultura Familiar**

Se puede decir que la cultura familiar es una mezcla entre una organización colaboradora y otra agresiva combinadas; la primera aportando altos niveles de amistad y compromiso y la segunda su énfasis en los resultados y su energía.

Si se considera lo que manifiesta al respecto, Gareth y Goffee (2001), en una cultura comunal [cultura que en esta investigación asociamos con la cultura familiar], en su forma positiva las reglas para sobrevivir son las siguientes:

- Únete a la familia.
- Ama el producto.
- Vive el credo.
- Sigue al líder.
- Nuestra historia es diferente.

Y en la forma negativa:

- Deja a tu familia.
- No te preocupes por la competencia.
- Educa a los consumidores (estúpidos).
- Ríndete ante el líder.

Las culturas comunales (familiares) suelen ser habituales en las empresas que empiezan porque estas organizaciones son pequeñas, están centradas en un producto y gestionadas por el fundador (p.167).

Los rasgos de una cultura familiar hacen suponer que el personal que labora en una organización con esta cultura se encuentra estrechamente identificado con la misma y está dispuesto a colocar los intereses de la organización por encima de todo lo demás (familia, vida privada, etcétera).

Existen conductas que pueden dar pistas de que se está en presencia de una cultura individualista, según Gareth & Goffee (2001) estas conductas están orientadas al espacio físico, tiempo, comunicación e identidad:

Tabla 5. *Observatorio de Conductas en la Cultura Familiar*

<b>Observatorio de Conductas en la Cultura Familiar</b>
<p style="text-align: center;"><b><i>Espacio Físico</i></b></p> <p>La mayoría del espacio es compartido formalmente (espacios abiertos) o informalmente (mucho movimiento de entrada y salida de la oficina). Puede resultar difícil determinar en la oficina de quien estás, y hay pocas separaciones entre departamentos o funciones. Es probable que no existan grandes diferencias entre las personas en cuanto a la distribución del espacio. Las instalaciones sociales formales están basadas en una socialización informal generalizadas; la comida y la bebida invaden el espacio de “trabajo”. El logotipo corporativo figura en todas partes; la decoración de la oficina extenderá o adaptará el lenguaje de los valores, la misión o la filosofía de la compañía.</p>
<p style="text-align: center;"><b><i>Tiempo</i></b></p> <p>La gente vive en el trabajo; la vida profesional es tan absorbente que el tiempo “convencional” es ignorado. El trabajo y la vida fuera del trabajo se juntan en una sola; incluso en casa, el trabajo llega a ser una forma de vida; la actividad social que nada tenga que ver con intereses profesionales puede ser considerada como una pérdida de tiempo (el trabajo es relajación y viceversa).</p>

### ***Identidad***

Las personas se identifican con los valores y la misión de la compañía. Su filosofía se vive; las palabras son puestas en práctica, representadas, debatidas, aplicadas y desarrolladas. El trabajo se convierte en una forma de vida. Los logos, símbolos y eslogan abundan. Una excesiva identificación (combinada con una trayectoria de éxitos) pueden llevar a una pérdida de perspectiva, intolerancia hacia la crítica y complacencia. La compañía genera una intensa lealtad. Cuando los individuos se marchan continúan apoyando a la organización. De hecho, su ferviente identificación puede ser un factor negativo para su carrera posterior. La identificación con el trabajo se lleva a la vida privada siendo habitual llevar logos de la empresa en las ropas, probar productos de al compañía en casa, visitar tiendas pertenecientes a la firma o donde vendan sus productos durante los fines de semana, etcétera.

#### **d. Cultura Agresiva**

Como bien lo indican Gareth y Goffe (2001), las culturas organizacionales de este tipo se caracterizan por una alta solidaridad y una baja sociabilidad (p.119). Así, captura las connotaciones del término: intensidad, enfoque, determinación. Y las reglas para la supervivencia en una cultura agresiva (mercenaria) son las siguientes:

- Ve a trabajar el domingo.
- Haz que las cosas ocurran.
- Destruye la competencia.
- Consigue tus objetivos.
- No lo pienses demasiado.

Las reglas de supervivencia en la forma negativa:

- Ve a trabajar el domingo.
- Házselo a los demás antes de que puedan hacértelo a ti.
- Mantén un as en la manga.
- Haz sólo lo que se mida.
- Céntrate en tu propio beneficio, y olvídate de los demás.

Conviene destacar que ninguna cultura en sí es positiva o negativa. Sin embargo, una cultura agresiva cuando posee elementos característicos de intranquilidad e implacabilidad hacia al logro de los objetivos puede traer dificultades por no pensar en las consecuencias que esto pudiese acarrear.

En este tipo de cultura predomina también una cultura fuerte, en cuanto a que la tolerancia a los conflictos es bastante elevada, porque cualquier empleado que desee trabajar en una cultura de este tipo no sólo debe conocer bien sus metas, comunicar sus objetivos y su medida claramente a los demás, sino que debe estar preparado para los conflictos, así como la alta tolerancias a los riesgos.

Para R.A. Cooke y J.L. Szumal, (2003; cp. por Kreitner y Kinicki) las compañías con una cultura *agresiva-defensiva* fomentan en los empleados el abordaje de las tareas con fuerza, para proteger su estatus y seguridad en el trabajo. Este tipo de cultura es más característico de creencias normativas que reflejan la oposición, poder, competencia y perfeccionismo.

A continuación se indican las creencias normativas y características organizacionales del tipo de cultura señalada:

Tabla 6. *Cultura Agresiva*

<b>Cultura Agresiva</b>	
<b>Creencias Normativas</b>	<b>Características Organizacionales</b>
Oposición	<p>Son organizaciones en que se recompensan la confrontación y negativismo. Los miembros obtienen estatus e influencia al criticar y, de tal suerte, se refuerza oponerse a las ideas de otros. (Señalar errores).</p>
Poder	<p>Son organizaciones no participativas y estructuradas sobre la base de la autoridad inherente a los puestos de sus miembros. Éstos piensan que se les recompensan por encargarse, controlar a los subordinados y, al mismo tiempo responder a las exigencias de los superiores. (Formar una base de poder personal).</p>
Competencia	<p>Se valora el éxito y se retribuye a los miembros por superar a los otros. Los miembros operan en un marco de referencia “ganar-perder” y piensan que deben trabajar contra sus colegas (no con ellos) para sobresalir (Convertir el trabajo en un concurso).</p>

Perfeccionismo	Son organizaciones en que se valoran el perfeccionismo, persistencia y trabajo intenso. Los miembros sienten que deben evitar los errores, tener todo bajo control y trabajar largas horas para alcanzar objetivos definidos con precisión. (Hacer las cosas a la perfección).
----------------	--

También es importante señalar que en estas culturas es posible apreciar las conductas que en torno al espacio físico, la comunicación, tiempo e identidad se pueden observar en las mismas. Gareth & Goffee (2001) las identifican en el cuadro que se muestra a continuación:

Tabla 7. *Observatorio de Conductas en la Cultura Agresiva*

<b>Observatorio de Conductas en la Cultura Agresiva</b>
<b><i>Espacio Físico</i></b>
El espacio es distribuido “funcionalmente”, con la finalidad de que el trabajo se haga de manera efectiva. El uso de espacios abiertos o mesas flexibles es posible, pero con la finalidad de ayudar con métodos simples, eficientes y de bajo coste al finalizar una tarea, no de charlas con los compañeros. Los visitantes no invitados que aparecen por el lugar suelen ser ahuyentados si alguien está ocupado. Poco espacio se malgasta en las zonas de trabajos, aunque las entradas pueden estar diseñadas para reforzar el temor que inspiran. La decoración de las oficinas suele estar dominada por premios, reconocimientos de logros conseguidos, etcétera. La distribución del espacio está unida al logro y no hay plazas de

aparcamiento para el personal; de hecho, la prioridad puede ser el cliente.

### ***Comunicación***

La comunicación es directa y está centrada en el trabajo. Informes lacónicos y repletos de datos dejan poco lugar para la conservación distendida entre compañeros. Los conflictos no suelen resolverse mediante pactos. Así, en este entorno es más común una confrontación cara a cara o un duelo legal (Hable con mi abogado). La comunicación que rebase las fronteras (jerárquicas, geográficas, etcétera) es esperada y aceptada si está orientada hacia la tarea. Las reuniones son profesionales, bien planeadas y con un claro enfoque hacia la acción. Se desincentiva la expresión de problemas personales en el ámbito laboral.

### ***Tiempo***

Las jornadas largas son la norma habitual de la empresa, aunque es aceptable marcharse una vez que la tarea se ha finalizado. Esto está claramente entendido ya que el tiempo y las medidas de realización son explícitas. La vida privada es un bien precioso y en la medida de lo posible, protegido (es lo que puedes salvar de tu tiempo de trabajo). Cuesta mucho conocer a las personas fuera de sus roles de trabajo. La “charla ociosa” y distendida se considera una pérdida de tiempo.

### ***Identidad***

Las personas se identifican con el éxito de la compañía para la que trabajan. Aunque las normas de comportamiento emergen aquí como en cualquier lugar, las diferencias entre individuos son aceptables y se incentivan si con ello se logra el resultado deseado.

Lo que une a las personas son experiencias compartidas objetivos e intereses más que sentimientos en común. En última instancia las relaciones son instrumentales, es decir, el enemigo puede ser con el tiempo el próximo empleador si conviene a sus intereses personales. No hay ninguna vergüenza en cambiar de lealtades o en explotar de forma implacable los puntos débiles del negocio una vez que los empleados han abandonado la compañía.

### **Elementos de la Cultura organizacional**

En cuanto a los elementos de la cultura organizacional, los mismos están dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias.

En tanto recurso en sí misma, la cultura organizacional contiene elementos con aptitud para construir, transformar y generar condiciones organizacionales, hallándose entonces en el dominio de las capacidades existentes y por lo tanto en el de la autoorganización. En el dominio de las capacidades están presentes también los elementos de los otros dominios propios (de las relaciones, de los propósitos, entre otros) del funcionamiento de la organización.

Lejos de ser un elemento frágil dentro de la organización (por aquello del movimiento y la síntesis de antagonismos), la cultura se constituye en uno de los elementos más difíciles de modificar, ya que se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que instituye. Estos, a su vez, se apoyan en instituciones básicas del medio social y en las ideologías y valores que legitiman los mecanismos de poder.

## a. Valores

Uno de los elementos destacados de la cultura organizacional son, sin dudas, los valores: el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia.

Estos valores fundamentales constituyen la base desde la cual los líderes actúan en cada organización, y a partir de ella establecen planes y estrategias. Son los principios básicos que deben ser cumplidos si se quiere sobrevivir en esa organización. Los valores dirigen a las organizaciones.

Este sistema de valores, aprehendido por la totalidad de los integrantes de la organización –principalmente por medio de la Comunicación– surge de la historia organizacional, las decisiones de sus miembros, las acciones cotidianas y el día a día de la entidad. A lo largo del tiempo, algunos de esos elementos devienen en **valores simbólicos** que operan a manera de acuerdos tácitos entre los miembros y que configuran marcos de evaluación, estableciendo lo aceptable y lo no aceptable, lo esperable y lo no esperable en el seno de un sistema social determinado.

Cada organización define sus propios valores. Debe destacarse que, en la medida que los valores de una organización estén en concordancia con los valores de la justicia natural que los miembros y socios estratégicos tienen como característica inherente, la organización se verá más fortalecida. Esta unidad de criterios permite una identificación más rápida y más comprometida de sujetos con la organización, su Visión y su Misión.

Entre estos valores morales y normas de conducta organizacionales se pueden mencionar, como ejemplo, los siguientes:

- Importancia de ejecutar el trabajo bien desde la primera vez.
- Creencia en una calidad superior.
- El cliente es primero.
- Creencia en la innovación.
- Creencia en la comunicación honesta.
- Excelencia a través del mejoramiento continuo.
- Sentido de pertenencia a la organización.
- Cada uno se siente dueño de la organización.
- Respeto mutuo.
- Integridad.
- Trabajo en equipo.
- Igual oportunidad para todos.
- Los errores son tomados como oportunidad de mejoramiento.
- Conducta ética responsable.
- Protección ambiental.
- Desarrollo de habilidades de liderazgo.
- Liderazgo participativo.

## **b. Identidad y cultura**

Los rasgos de identidad, en tanto elementos conocidos y compartidos por los miembros de una organización, están comprendidos dentro del concepto de cultura.

Ambos conceptos mantienen una relación recursiva, se forman por un mismo proceso conjunto. De todas maneras, el observador externo debe ubicarlos en distintos dominios a los efectos de la descripción y análisis.

Entre ambos conceptos existen diferencias, que están dadas por:

- Su condición de existencia. La identidad es autosuficiente.
- La identidad no es resultado del intercambio con el entorno.

- A diferencia de la identidad, la cultura es observable y por lo tanto aprendible.
- La cultura se actualiza e incrementa con nuevos conocimientos. La identidad se forma con los rasgos que permanecen en el tiempo.
- La cultura puede ser entendida o imitada. La identidad existe más allá de que sea comprendida.
- La cultura se ubica en el dominio de las capacidades. La identidad es un metaconcepto del enfoque de la autoorganización.

### **2.2.2. Formación Profesional**

La Formación Profesional es el conjunto de modalidades de aprendizaje sistematizado que tienen como objetivo la formación socio-laboral, para y en el trabajo, involucrando desde el nivel de calificación de introducción al mundo del trabajo hasta el de alta especialización. Está conformada por instituciones diversas, públicas y/o privadas, que especializan su oferta formativa en modalidades de formación integral, integradora y permanente y que focalizan sus acciones por población objetivo y/o por saberes profesionales a impartir.

La Formación Profesional está compuesta por procesos de enseñanza-aprendizaje de carácter continuo y permanente integrados por acciones técnico-pedagógicas destinadas a proporcionar a las personas oportunidades de crecimiento personal, laboral y comunitario brindándoles educación y capacitación socio-laboral.

#### **a. Objetivos de la Formación Profesional**

En vista de lo planteado en el punto anterior, deberá contemplar entre sus objetivos fundamentales:

- Ampliar la formación básica y de fundamentos científicos, tecnológicos, sociales y humanístico de las personas, a partir de la contextualización técnica-tecnológica de los saberes en campos ocupacionales específicos.

- Profundizar la formación de base y de fundamento, con la finalidad de ofrecer una formación certificada de calidad y de favorecer la reinserción voluntaria para la prosecución de estudios regulares en las diferentes etapas del sistema educativo.
- Establecer, en sus acciones formativas, el desarrollo de competencias técnicoprofesionales polivalentes, en términos de contenidos tecnológicos y de transferibilidad de saberes a diferentes ocupaciones de un mismo campo profesional.
- Contribuir a implementar formas de capacitación focalizadas o específicas, para atender demandas puntuales de inserción laboral.
- Favorecer la implementación de acciones que tengan por objetivo integrar sociolaboralmente a personas con necesidades especiales.
- Incluir a diversos grupos poblacionales -respetando su idiosincrasia, edad, nivel de educación formal, historia laboral, sexo, procedencia, etc.- en acciones de Formación Profesional que personalicen la enseñanza en términos de necesidades de aprendizaje, intereses vocacionales y necesidades nacionales y/o regionales y/o sectoriales, recuperación de capacidades básicas, formación de competencias profesionales, ritmo de aprendizaje.
- Promover formas innovadoras de gestión de las instituciones de Formación Profesional que apunten a:
  - La integración y activa participación de los actores sociales en proyectos institucionales, locales y provinciales de desarrollo de los recursos humanos,
  - Optimizar el uso y aprendizaje de tecnologías disponibles en cada región y las posibilidades de intercambio con las utilizadas en otras.
- Constituir mecanismos de concertación social destinados a:
  - Definir las competencias requeridas por la sociedad y el mundo del trabajo a cada perfil profesional y a evaluar su necesidad y oportunidad de actualización.
  - Evaluar los procesos de enseñanza-aprendizaje implementados para el desarrollo de las competencias reconocidas.

- Brindar asesoramiento técnico-pedagógico a las instituciones públicas y privadas que realicen acciones de Formación Profesional.
- Impulsar la formación, actualización y reconversión docente en estrecha relación con la dinámica de transformación que opera en el mundo del trabajo.

## **b. Funciones de la Formación Profesional**

La Formación Profesional, en los actuales contextos impuestos por una forma de globalización y competitividad que generan profundas desigualdades, tiene por función:

- 1) Consolidar la formación del trabajador como ciudadano, brindándole educación para y en el trabajo acorde a estándares reconocidos sectorial y socialmente y en el marco de la educación continua.
- 2) Garantizar la promoción social y la elevación del nivel de calificación de la población trabajadora, brindándole con ello oportunidades de crecimiento personal, profesional y comunitario.
- 3) Promover la adquisición y el dominio de competencias básicas, fundamentales y profesionales específicas requeridas por un área ocupacional dada.

## **c. Competencia Laboral**

### **1) Nivel de Capacidades**

- Debe poseer un alto conocimiento general de la ciencia y tecnología militar, así como un adecuado conocimiento de ciencias humanísticas.
- Debe poseer alta capacidad en el manejo de tecnología, que le permita adaptarse a los constantes cambios característicos de la sociedad actual.

- Tener la suficiente capacidad para tomar decisiones oportunas y acertadas.
- Debe poseer dominio de los códigos de conducta y de los principios básicos de la vida militar.
- Debe mantener una salud y capacidad física adecuada, para cumplir con los diversos roles que a un Oficial de Infantería le compete como líder de unidades a todo nivel.

## **2) Rendimiento y Efectividad profesionales**

- Como comandante de Batería, debe caracterizarse por excelentes relaciones interpersonales, habilidades de solución de problemas, toma de decisiones y análisis basado en el ejemplo.
- Como instructor de escuela, debe tener organización, planeamiento, conocimiento de la doctrina, experiencia operacional, habilidades de comunicación y ejemplo.
- Como Miembro de Plana Mayor, debe tener capacidad de análisis, síntesis, toma de decisiones, resolución de problemas, planeamiento y supervisión.
- Como oficial S-4, debe tener capacidad de análisis y síntesis, planeamiento de inversión, ética, transparencia y toma de decisiones.

## **3) Plan de Carrera**

Es indudable que esta alta prioridad asignada deriva de dos factores fundamentales:

### **a) De carácter institucional**

Derivado de la necesidad que tiene el Ejército de satisfacer y cubrir los puestos que su propia organización demanda; así

como, mantener su capacidad operativa y administrativa de acuerdo a los avances tecnológicos que se dan día con día, a través de la capacitación de su personal y su empleo adecuado, de acuerdo a sus conocimientos, experiencia laboral y calidad profesional.

#### **b) De carácter profesional**

Derivada de las aspiraciones personales de todos los Oficiales de la institución y que se sustenta en la necesidad del cumplimiento estricto del plan de carrera profesional y en donde tienen gran relevancia los puestos que ocupe según el grado y experiencia profesional; así como, los cursos seguidos en las Escuelas de Armas y Servicios, extracastrenses en el país y en el extranjero.

Sin embargo existen otros factores que siendo complementarios, influyen en el proceso de capacitación y empleo adecuado de los Oficiales, de donde se deriva parte de la problemática existente, dependiendo del mayor o menor grado de interés e injerencia que se le otorga.

El problema que genera el planeamiento, pero sobre todo, la conducción del proceso de capacitación y el adecuado empleo de los oficiales es realmente complejo y esta situación se deriva del criterio de intentar compatibilizar, los factores de carácter institucional con el de carácter profesional. Ahí estriba el problema principal, ya que cuando quiere cumplirse aspectos operativos y administrativos simultáneamente; y, ver que no pueden darse en realidad, se opta por la priorización. Esta última esta en relación directa con el personal de asesoramiento, decisión y control que eventualmente tenga en sus manos el proceso general, deriva en normas de detalle que pueden de alguna manera, no ser del

completo agrado del personal y no cumplir con las necesidades institucionales de manera óptima.

Hemos partido de la premisa y establecido así, que las consideraciones de orden institucional así como las de orden profesional no están siendo adecuadamente planeadas, conducidas y supervisadas, lo que ocasiona una inadecuada capacitación profesional y por ende un inadecuado empleo de los oficiales; el Ejército como institución tiene que proyectarse al futuro, por lo que es indispensable el planeamiento y solución de estos problemas.

El factor profesional, donde ubicamos el plan de carrera profesional del oficial que se sustenta administrativamente en varios procesos de carácter permanente, como son: los ascensos, cursos de perfeccionamiento, cursos de especialización y evaluación del personal. Siendo el problema principal los cursos de especialización, los mismos que no están adecuadamente normados en cuanto a la cantidad y tipos de cursos que debe llevar un Oficial de acuerdo al Arma o Servicio a que pertenece, por lo que podemos observar Oficiales que han seguido el curso de Comandos, Blindados, Operaciones Sicológicas, etc. y se desempeñan en puestos administrativos que no son compatibles con el arma o servicio a la que pertenecen, generando un gran gasto a la institución, así como malestar al personal.

Hablamos de la complejidad del problema y este se materializa a través de las siguientes actividades que por su cumplimiento o incumplimiento constituyen un problema:

- Mantener la fuerza operativa permanentemente capacitada para el cumplimiento de su misión.

- La necesidad de capacitar Oficiales en el extranjero, para la permanente actualización de nuestros cuadros.
- Otorgar las mismas posibilidades al personal para postular a los cursos de especialización, afines al Arma o Servicio a la cual pertenece.
- Adecuado soporte económico que permita la ejecución del plan de cambio sin demora.
- Eliminar por completo cualquier tipo de beneficio personal por influencia de terceras personas.
- Cumplimiento de todas las restricciones que puedan complementarse en la normatividad o de lo contrario la no inclusión de alguna de ellas o el establecimiento puntual de algunas excepciones.
- Normar y hacer conocer los cursos de especialización a los cadetes del último año de la EMCH, a fin de que en su primer año de Oficial puedan postular a dichos cursos.
- Las escuelas de formación tendrán la prioridad para la asignación del personal que ha ocupado los primeros puestos en los diferentes cursos de capacitación y especialización a fin de garantizar la idónea preparación de nuestros cuadros.
- Los Oficiales con cursos en el extranjero al término del mismo deberán ser asignados a la escuela de capacitación o especialización afín al curso que siguió en el extranjero, 2 años como mínimo con la finalidad de instruir e implementar con los nuevos conocimientos adquiridos nuestra doctrina.
- El Oficial que no cumpla con estas normas no podría salir nuevamente al extranjero.
- Los Oficiales deben ser asignados a sus Unidades de acuerdo a la especialidad y a lo largo de su carrera permanecerán en ese tipo de Unidades, lo que nos garantice la excelencia en el combate.

### 2.3. Definición de términos básicos

- 2.3.1. Actitud:** Orientación duradera, afectiva y evaluativa hacia algún objeto que incluye: opiniones, creencias y expectativas. Se aprende con la experiencia. (<http://www.eumed.net>)
- 2.3.2. Aptitud:** Habilidad en potencia. (<http://www.eumed.net>)
- 2.3.3. Calificación:** Capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo. (<http://www.eumed.net>)
- 2.3.4. Capital humano:** Conocimientos, destrezas, competencias y cualidades que hacen posible el bienestar personal, social y económico. (<https://www.descubrelafp.org>)
- 2.3.5. Competencia profesional:** Idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, para poseer las calificaciones requeridas para ello. (<http://www.eumed.net>)
- 2.3.6. Competencia:** Capacidad de una persona para aplicar correctamente los resultados de aprendizaje obtenidos a un contexto concreto (en la educación, el trabajo o el desarrollo personal o profesional). (<https://www.descubrelafp.org>)
- 2.3.7. Competitividad:** Se basa en la creciente y sistemática innovación e incorporación orgánica de conocimientos en las organizaciones para responder eficazmente al entorno interno y externo. (<http://www.eumed.net>)
- 2.3.8. Control:** Función de dirección que se encarga del seguimiento de las actividades con el objetivo de garantizar que se cumplan de acuerdo con el plan. (<http://www.eumed.net>)

- 2.3.9. Cultura organizacional.** La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que distinguen de otras. (Robbins, 2004).
- 2.3.10. Cultura.** Es el conjunto aprendido de tradiciones y estilos de vida, socialmente adquiridos, de los miembros de una sociedad, incluyendo sus modos pautados y repetitivos de pensar, sentir y actuar (es decir, su conducta). Esta definición sigue el precedente sentado por sir Edward Burnett Tylor, fundador de la antropología académica y autor del primer libro de texto de antropología general. (Marvin, 2004)
- 2.3.11. Desempeño:** Actuación de los individuos en la consecución de determinados objetivos con una dirección dada en la cual se combinan, y evalúan, los resultados alcanzados y los comportamientos del individuo para alcanzar los mencionados resultados. Son determinantes: la percepción que se tiene de la situación, el potencial, las capacidades y la personalidad del individuo. Implica una retroalimentación y comunicación permanente jefe-subordinado, así como una autoevaluación. (<http://www.eumed.net>)
- 2.3.12. Destreza:** Capacidad para realizar tareas y resolver problemas. (<https://www.descubrelafp.org>)
- 2.3.13. Educación y formación iniciales:** Enseñanza o formación de tipo general o profesional impartida dentro del sistema de la educación inicial, habitualmente antes de acceder a la vida activa. Se denomina, por lo tanto, formación profesional inicial a la que se imparte principalmente a los jóvenes. (<https://www.descubrelafp.org>)
- 2.3.14. Eficiencia:** Relación óptima entre determinados elementos o componentes, entre insumo y resultado, beneficio y costo, resultado y tiempo. Debe reflejar todo el ciclo recursos- proceso-resultado. (<http://www.eumed.net>)

- 2.3.15. Empleabilidad:** Combinación de factores que permiten a una persona mejorar sus perspectivas de encontrar empleo, mantenerlo y progresar en su vida laboral. La empleabilidad de una persona depende de sus cualidades personales, la forma en que presente estas cualidades personales en el mercado de trabajo, el contexto ambiental y social y el contexto económico. (<https://www.descubrelafp.org>)
- 2.3.16. Estrategia:** Pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente con las medidas o recursos implicados. (<http://www.eumed.net>)
- 2.3.17. Flexibilidad:** Característica estructural organizativa definida por la capacidad de adaptación y respuesta a los cambios del entorno externo e interno para adecuarse a las demandas. (<http://www.eumed.net>)
- 2.3.18. Formación profesional:** Enseñanzas que tienen por objetivo impartir conocimientos teóricos y prácticos, destrezas y/o competencias requeridas en determinados oficios o en el mercado de trabajo. (<https://www.descubrelafp.org>)
- 2.3.19. Función:** Conjunto de actividades repetitivas pertenecientes a un puesto o a un grupo de puestos. (<http://www.eumed.net>)
- 2.3.20. Gestión:** Es la forma en que se aplica el saber. (<http://www.eumed.net>)
- 2.3.21. Liderazgo:** Capacidad para influir en un grupo con el objetivo de que alcance determinadas metas. Puede ser formal o informal en dependencia si se presenta dentro o fuera de la estructura formal de la organización. (<http://www.eumed.net>)
- 2.3.22. Motivación:** Proceso que determina la conducta del individuo. Impulso para satisfacer un deseo. Las necesidades percibidas dan lugar a deseos o

metas que se buscan, lo cual ocasiona una tensión que provoca acciones para satisfacerlas. (<http://www.eumed.net>)

**2.3.23. Normas de comportamiento:** Reglas referidas al comportamiento que se espera de los individuos; contienen elementos evaluativos. Los parámetros les indican a las personas el comportamiento que deben observar y lo que deben evitar. (<http://www.eumed.net>)

**2.3.24. Organización.** Es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan. (Gómez. 2001)

**2.3.25. Visión:** Resume los valores y aspiraciones de la organización, de forma genérica, sin especificaciones. (<http://www.eumed.net>)

## **2.4. Formulación de la Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis General**

La Cultura Organizacional influye significativamente en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019.

### **2.4.2. Hipótesis Específicas**

#### **2.4.2.1. Especifica 1**

Las Características de la Cultura Organizacional influyen significativamente en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019.

#### **2.4.2.2. Especifica 2**

Los Tipos de Cultura Organizacional influyen significativamente en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019.

#### **2.4.2.3. Especifica 3**

Los Elementos de la Cultura Organizacional influyen significativamente en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019.

### **2.5. Variables**

#### **2.5.1. Conceptualización de las variables**

##### **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que distinguen de otras. (Robbins, 2004).

##### **Formación Profesional**

Enseñanzas que tienen por objetivo impartir conocimientos teóricos y prácticos, destrezas y/o competencias requeridas en determinados oficios o en el mercado de trabajo. (<https://www.descubrelafp.org>)

## 2.5.2. Operacionalización de las variables

Tabla 8. Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR
Variable (X)  Cultura Organizacional	X <sub>1</sub> Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación y correr riesgos</li> <li>• Minuciosidad</li> <li>• Orientación a los resultados</li> <li>• Orientación a las personas</li> <li>• Orientación a los equipos</li> <li>• Agresividad</li> <li>• Estabilidad</li> </ul>
	X <sub>2</sub> Tipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura amistosa/colaboradora</li> <li>• Cultura individualista</li> <li>• Cultura familiar</li> <li>• Cultura agresiva</li> </ul>
	X <sub>3</sub> Elementos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores</li> <li>• Identidad y cultura</li> </ul>
Variable (Y)  Formación Profesional	Y <sub>1</sub> Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar la formación básica</li> <li>• Profundizar la formación base</li> <li>• Establecer acciones formativas</li> <li>• Implementar formas de capacitación</li> <li>• Integración socio-laboral</li> <li>• Incluir grupos</li> <li>• Innovaciones</li> </ul>
	Y <sub>2</sub> Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar la formación</li> <li>• Garantizar la promoción social</li> <li>• Promover la adquisición de competencias</li> </ul>
	Y <sub>3</sub> Competencias Laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de capacidades</li> <li>• Rendimiento y efectividad profesionales</li> <li>• Plan de carrera</li> </ul>

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLÓGIA**

#### **3.1 Enfoque**

El presente trabajo tiene un enfoque cuantitativo. Gómez (2006:121) señala que bajo la perspectiva cuantitativa, la recolección de datos es equivalente a medir.

De acuerdo con la definición clásica del término, medir significa asignar números a objetos y eventos de acuerdo a ciertas reglas. Muchas veces el concepto se hace observable a través de referentes empíricos asociados a él. Por ejemplo si deseamos medir la violencia (concepto) en cierto grupo de individuos, deberíamos observar agresiones verbales y/o físicas, como gritos, insultos, empujones, golpes de puño, etc. (los referentes empíricos).

Los estudios de corte cuantitativo pretenden la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva.

Su intención es buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias. Trabajan fundamentalmente con el número, el dato cuantificable (Galeano, 2004:24).

#### **3.2. Tipo de estudio**

El tipo de investigación es descriptivo-correlacional-causal. Los estudios descriptivos se sitúan sobre una base de conocimientos más sólida que los exploratorios. En estos casos el problema científico ha alcanzado cierto nivel de claridad pero aún se necesita información para poder llegar a establecer caminos que conduzcan al esclarecimiento de relaciones causales. El problema muchas veces es de naturaleza práctica, y su solución transita por el conocimiento de las causas, pero las hipótesis causales sólo pueden partir de la descripción completa y profunda del problema en cuestión. La investigación descriptiva está siempre en la

base de la explicativa. No puede formularse una hipótesis causal si no se ha descrito profundamente el problema. (Jiménez, R., 1998, p.13)

### **3.3. Diseño de la investigación**

Es de diseño no experimental. “Un experimento diseñado es una prueba o serie de pruebas en las cuales se inducen cambios deliberados en las variables de entrada de un proceso o sistema, de manera que sea posible observar e identificar las causas de los cambios en la respuesta de salida” (Montgomery, 1991).

### **3.4. Método de Investigación**

La investigación será Aplicada. Según Sabino (2000) su objeto fue proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerla. (p.91)

El diseño de la investigación se refiere a la manera, como se dará respuesta a las interrogantes formuladas en la investigación. Por supuesto que estas maneras están relacionadas con la definición de estrategias a seguir en la búsqueda de soluciones al problema planteado.

### **3.5. Población y muestra**

#### **3.5.1. Población**

La población estará conformada por ochenta (88) Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

#### **3.5.2. Muestra**

En la mayoría de los estudios se utilizan muestras, y para ello hay que definir la unidad de análisis. Existen dos tipos de muestras las

probabilísticas y no probabilísticas, en la primera la probabilidad no tiene nada que ver en la elección de los elementos de la muestra y en la segunda es en base a la probabilidad y todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos. El estudio de caso se utiliza para cuando se va a generar una nueva teoría. (Hernández R. et al, 2010)

En la determinación óptima de la muestra se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proporciones cuando la población es conocida, el tamaño muestral según Pérez (2005), el tamaño muestral para una población finita haciendo uso del muestreo aleatorio simple está dado por::

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{e^2}$$

Dónde:

Z : Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.

P : P = 0.5, valor asumido debido al desconocimiento de P

Q : Q = 0.5, valor asumido debido al desconocimiento de P.

e : Margen de error 8%

N : Población.

n : Tamaño óptimo de muestra

Por lo tanto, aplicando la fórmula se obtuvo una muestra de

$$n = \frac{(1.96)^2 * (88) * (0.5) * (0.5)}{(0.08)^2} = 56$$

Esta muestra será seleccionada de manera aleatoria

## **3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **3.6.1 Técnicas**

Para la obtención de datos en esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta. Según Tamayo y Tamayo (2008) la encuesta es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida. En esta investigación he creído conveniente utilizar esta técnica debido a los beneficios que brinda, entre ellos la facilidad con la que pueden aplicar, codificar y analizar los resultados.

Se ha aplicado como técnicas de recolección de datos:

- Investigación documental
- Investigación de campo

### **3.6.2 Instrumentos**

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta por la modalidad de estudio y el tiempo de aplicación, al respecto se utilizó el instrumento los cuestionarios para medir las variables la cultura organizacional y la motivación laboral.

En tal sentido de acuerdo con Hernández, et al. (2014) la encuesta es la técnica adecuada para recolectar datos a grandes muestras en un solo instante, motivo por el cual se asume dicha técnica en este estudio ya que como muestra se trabajó con un total de 105 trabajadores dirección general de medicamentos insumos y drogas utilizando como instrumento el cuestionario.

Según Hernández, et al. (2014), el cuestionario “es el conjunto de preguntas con relación de una o más variables que van a medir” (p. 217).

Se utilizó como instrumentos de recolección de datos:

- Cuestionarios

### **3.7 Validación y confiabilidad de los instrumentos**

#### **3.7.1 Validación**

Ruiz Bolívar (2002) afirma que “...nos interesa saber qué tan bien corresponden las posiciones de los individuos en la distribución de los puntajes obtenidos con respecto a sus posiciones en el continuo que representa la variable criterio” (p. 74).

Para la validez del instrumento se realizó a través de los juicios de expertos el cual estuvo conformado por el metodólogo y temáticos sobre el tema quienes opinaron sobre la validez de contenidos de los instrumentos de la cultura organizacional y motivación laboral.

#### **3.7.2 Confiabilidad**

La confiabilidad responde a la pregunta ¿con cuánta exactitud los ítems, reactivos o tareas representan al universo de donde fueron seleccionados?. El término confiabilidad “...designa la exactitud con que un conjunto de puntajes de pruebas miden lo que tendrían que medir” (Ebel, 1977, citado por Fuentes, op. cit., p. 103).

### **3.8 Procedimiento para el tratamiento de datos**

Después de haber planteado las bases teóricas dentro del método, se procedió a la aplicación de dichas técnicas de forma contextual al caso a investigar, se comenzó por señalar los pasos a seguir en cada una de las técnicas, de cómo se va a hacer, cómo se va trabajar y con quiénes, así como el planteamiento de los instrumentos de medición, los guiones de entrevista y discusión según sea el caso.

Una vez codificadas las respuestas se podrá proceder a la creación de una base informatizada de datos que nos permita el posterior tratamiento estadístico de los mismos. Rial, A., Varela, J., Rojas, A. (2001). Se utilizara el programa informático SPSS22. Una vez grabados los datos, y antes de comenzar el análisis estadístico propiamente dicho, es conveniente realizar una serie de análisis preliminares que nos permitan comprobar si existen errores en los valores de las variables codificadas y proceder a su corrección, si ello es preciso.

### **3.9 Aspectos éticos**

La investigación considera los siguientes criterios éticos:

- La investigación tiene un valor social y científico.
- La investigación tiene validez científico-pedagógica.
- Para realizar la investigación ha existido un consentimiento informado y un respeto a los participantes.

## CAPÍTULO IV RESULTADOS

### 4.1 Descripción

Para la variable independiente: **CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### Características

1. ¿Considera usted que la Innovación y el correr riesgos como Características de la Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”?

Tabla 9. *Innovación y el correr riesgos – Formación Profesional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	8,8	8,8	8,8
	En desacuerdo	7	12,3	12,3	21,1
	De acuerdo	16	28,1	28,1	49,1
	Totalmente de acuerdo	29	50,9	50,9	100,0
Total		57	100,0	100,0	

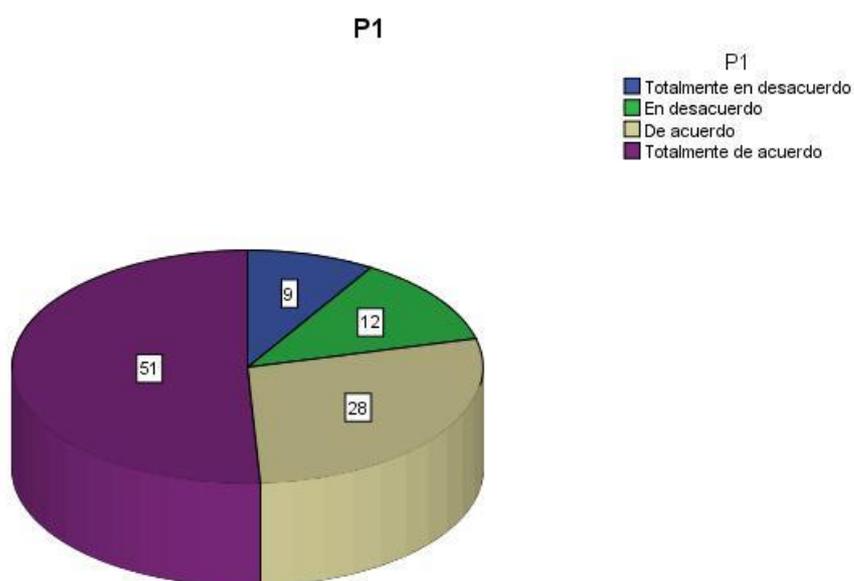


Figura 1. *Innovación y el correr riesgos – Formación Profesional*

2. ¿Considera usted que la Minuciosidad como Características de la Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”?

Tabla 10. *Minuciosidad – Formación Profesional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	12,3	12,3	12,3
	En desacuerdo	8	14,0	14,0	26,3
	De acuerdo	13	22,8	22,8	49,1
	Totalmente de acuerdo	29	50,9	50,9	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

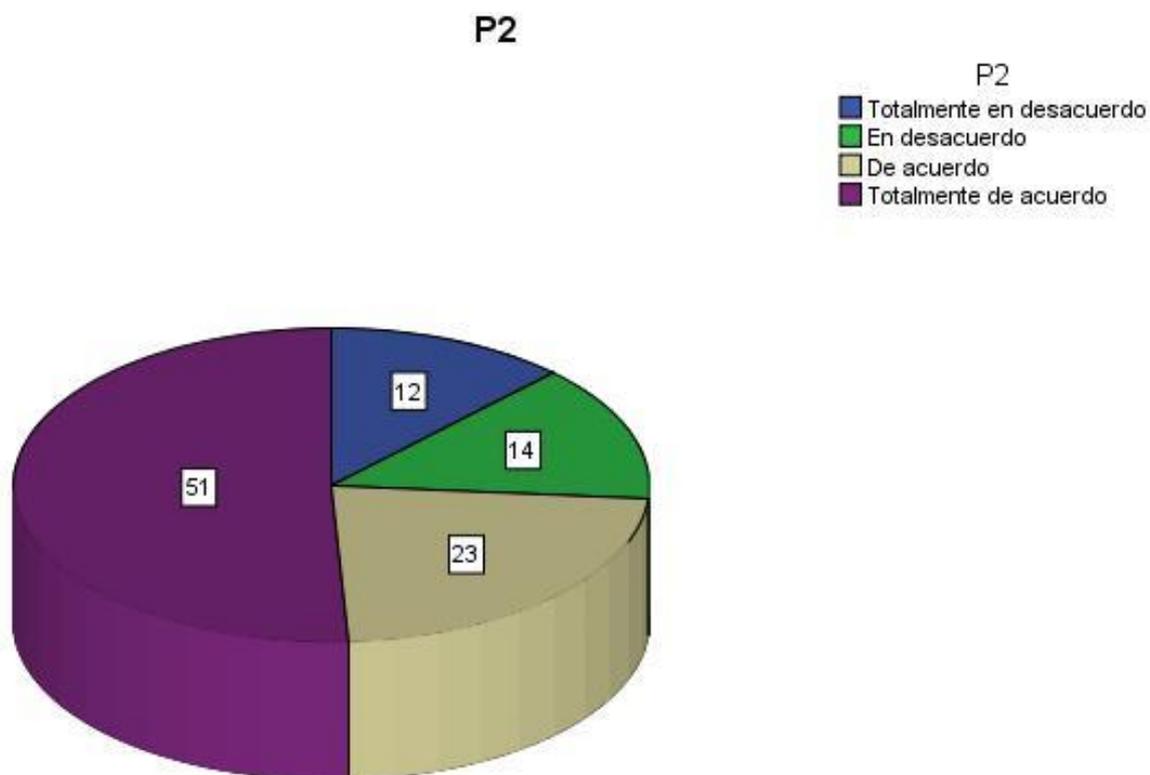


Figura 2. *Minuciosidad – Formación Profesional*

3. ¿Considera usted que la Orientación a los resultados como Características de la Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”?

Tabla 11. *Orientación a los resultados – Formación Profesional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3,5	3,5	3,5
	En desacuerdo	7	12,3	12,3	15,8
	De acuerdo	7	12,3	12,3	28,1
	Totalmente de acuerdo	41	71,9	71,9	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

P3

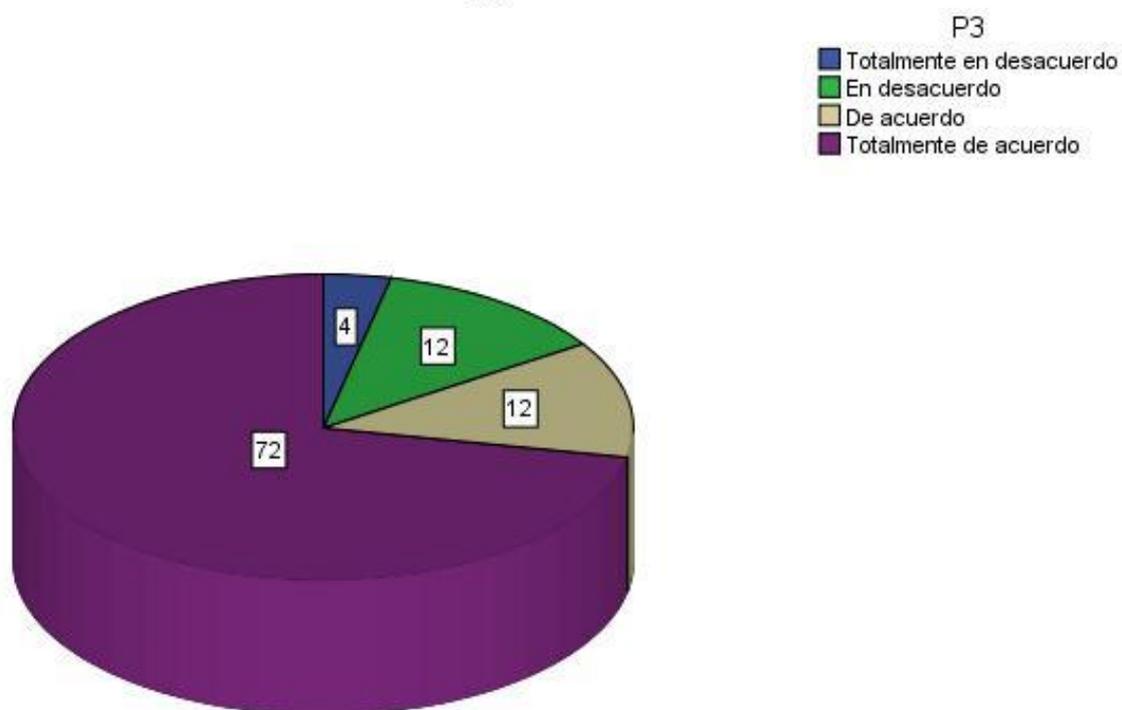


Figura 3. *Orientación a los resultados – Formación Profesional*

4. ¿Considera usted que la Orientación a las personas como Características de la Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”?

Tabla 12. *Orientación a las personas – Formación Profesional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3,5	3,5	3,5
	En desacuerdo	9	15,8	15,8	19,3
	De acuerdo	9	15,8	15,8	35,1
	Totalmente de acuerdo	37	64,9	64,9	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

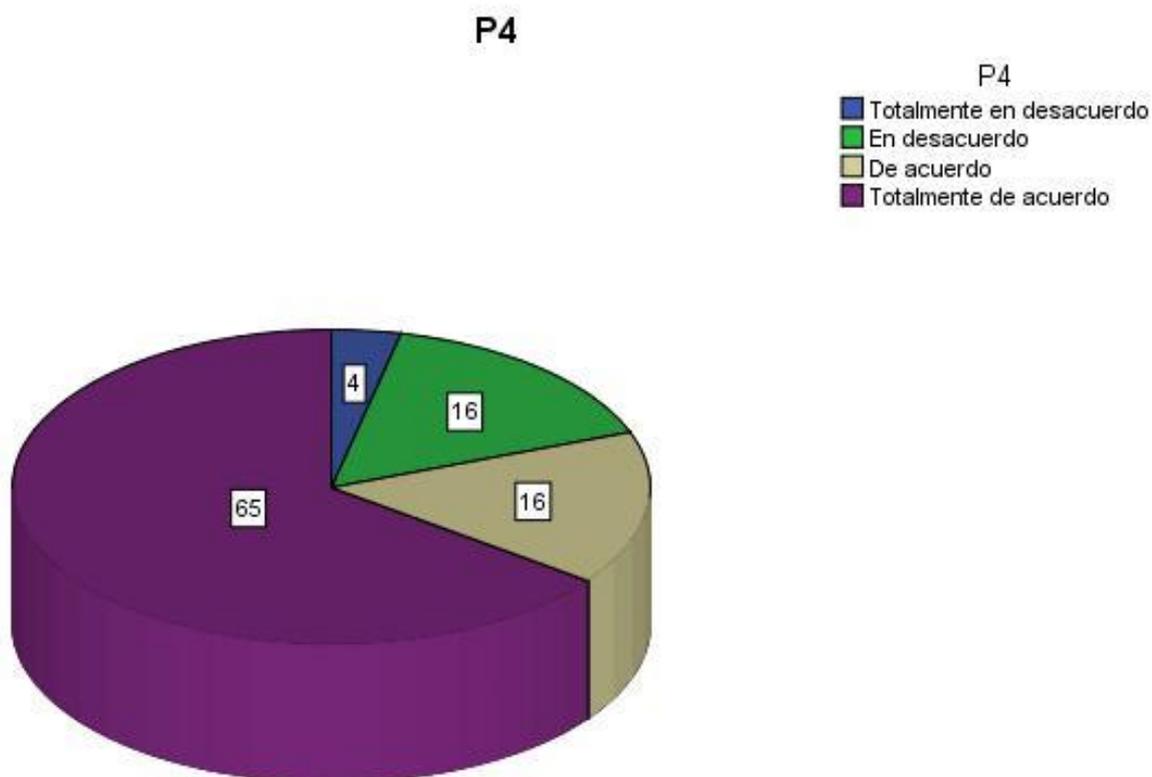


Figura 4. *Orientación a las personas – Formación Profesional*

5. ¿Considera usted que la Orientación a los equipos como Características de la Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”?

Tabla 13. *Orientación a los equipos – Formación Profesional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	5,3	5,3	5,3
	En desacuerdo	7	12,3	12,3	17,5
	De acuerdo	8	14,0	14,0	31,6
	Totalmente de acuerdo	39	68,4	68,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

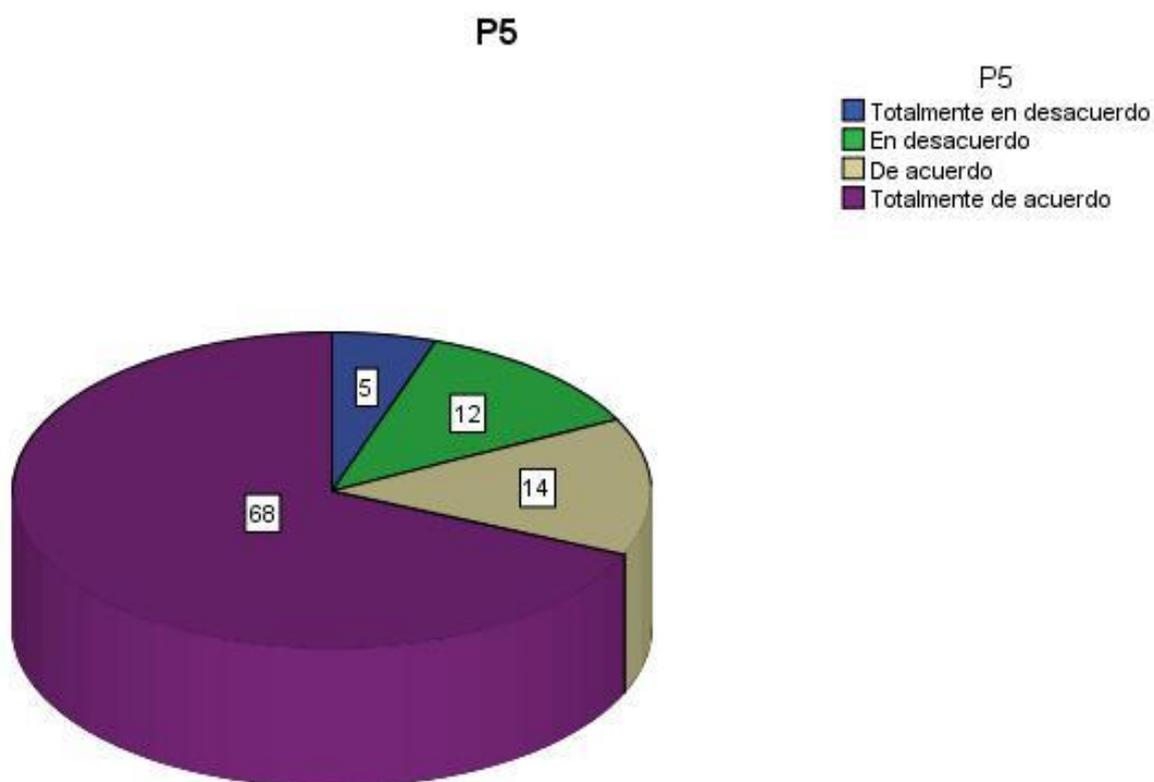


Figura 5. *Orientación a los equipos – Formación Profesional*

6. ¿Considera usted que la Agresividad como Características de la Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”?

Tabla 14. *Agresividad – Formación Profesional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,8	1,8	1,8
	En desacuerdo	8	14,0	14,0	15,8
	De acuerdo	10	17,5	17,5	33,3
	Totalmente de acuerdo	38	66,7	66,7	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

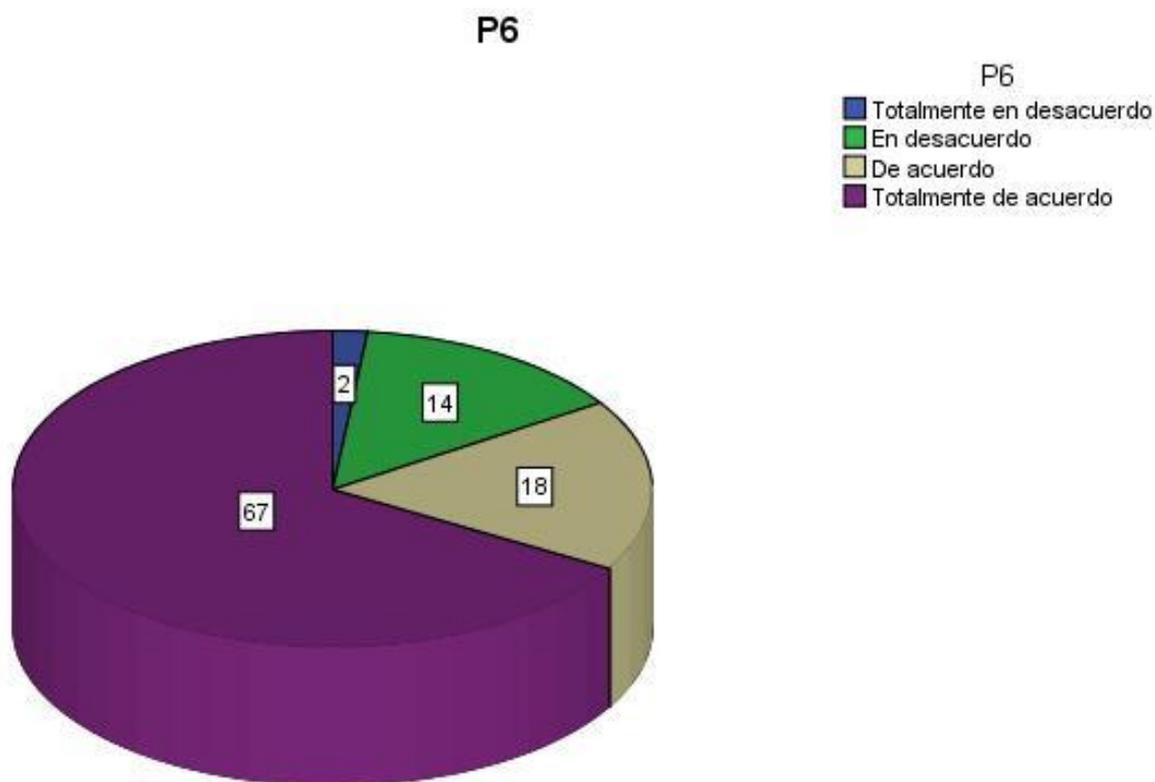


Figura 6. *Agresividad – Formación Profesional*

7. ¿Considera usted que la Estabilidad como Características de la Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”?

Tabla 15. *Estabilidad – Formación Profesional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	7,0	7,0	7,0
	En desacuerdo	5	8,8	8,8	15,8
	De acuerdo	15	26,3	26,3	42,1
	Totalmente de acuerdo	33	57,9	57,9	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

P7

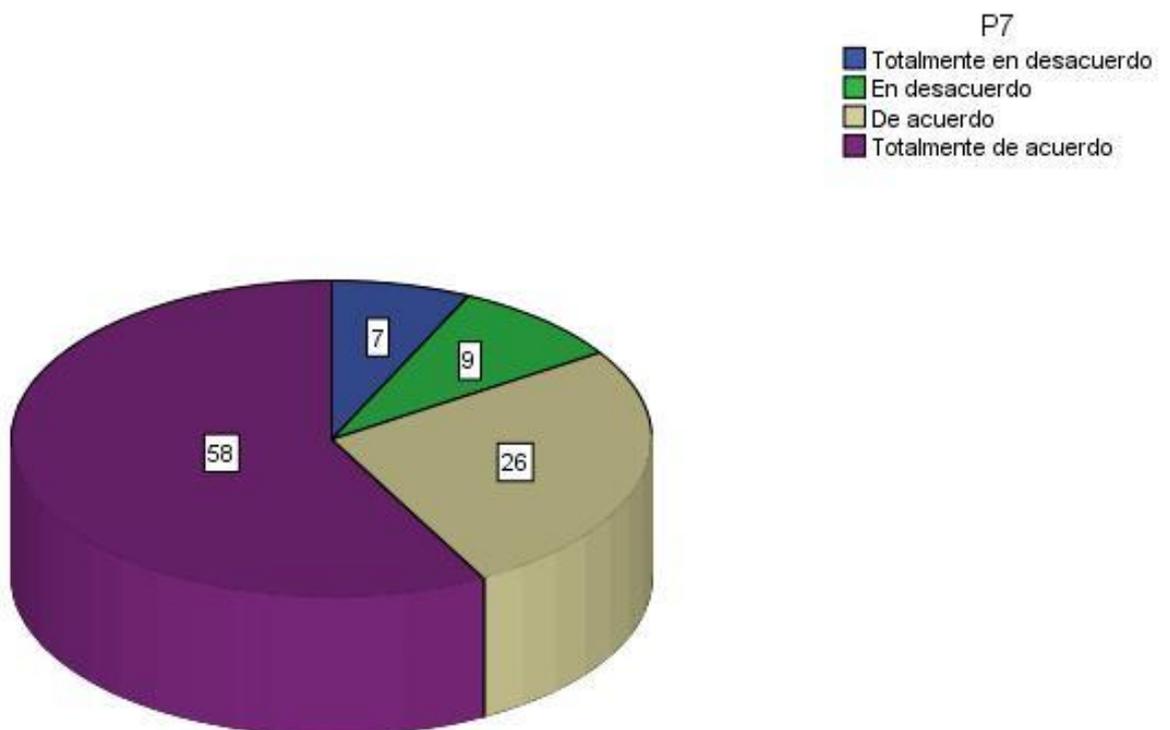


Figura 7. *Estabilidad – Formación Profesional*

## Tipos

8. ¿Considera usted que la Cultura amistosa/colaboradora dentro de los Tipos de Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”?

Tabla 16. *Cultura amistosa – Formación Profesional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	7,0	7,0	7,0
	En desacuerdo	6	10,5	10,5	17,5
	De acuerdo	8	14,0	14,0	31,6
	Totalmente de acuerdo	39	68,4	68,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

P8

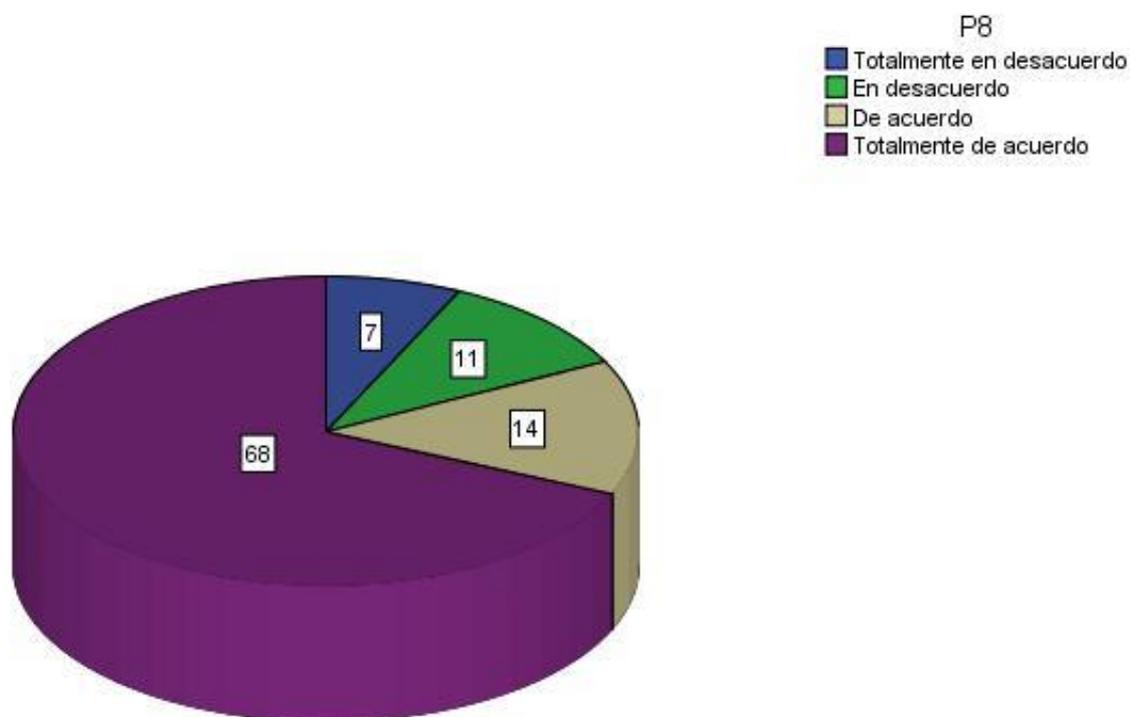


Figura 8. *Cultura amistosa – Formación Profesional*

9. ¿Considera usted que la Cultura individualista dentro de los Tipos de Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”?

Tabla 17. *Cultura individualista – Formación Profesional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	10,5	10,5	10,5
	En desacuerdo	4	7,0	7,0	17,5
	De acuerdo	6	10,5	10,5	28,1
	Totalmente de acuerdo	41	71,9	71,9	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

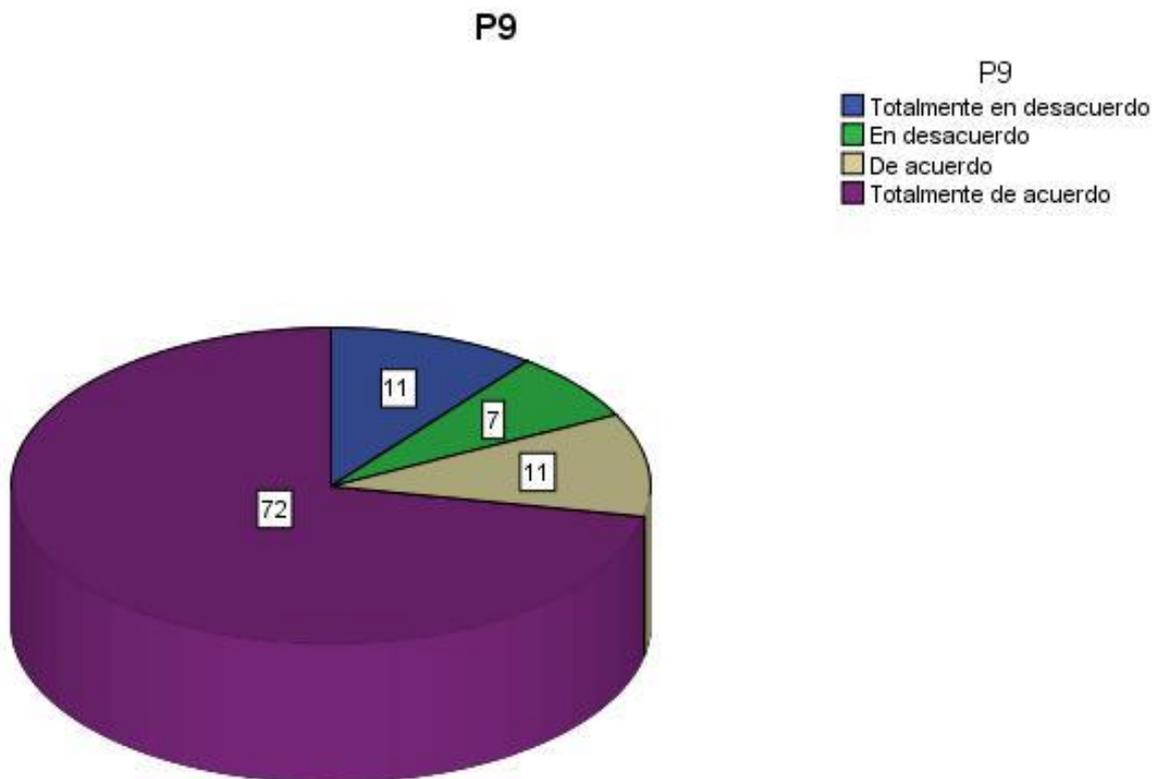


Figura 9. *Cultura individualista – Formación Profesional*

10. ¿Considera usted que la Cultura familiar dentro de los Tipos de Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”?

Tabla 18. *Cultura familiar – Formación Profesional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,8	1,8	1,8
	En desacuerdo	9	15,8	15,8	17,5
	De acuerdo	11	19,3	19,3	36,8
	Totalmente de acuerdo	36	63,2	63,2	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

P10

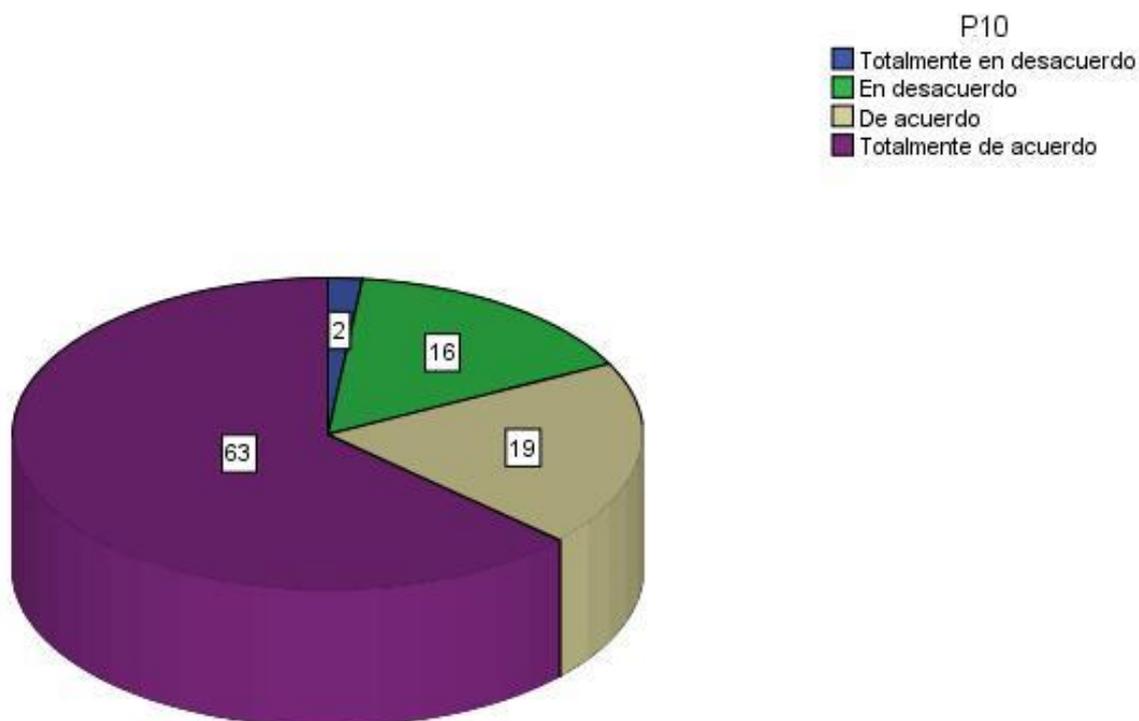


Figura 10. *Cultura familiar – Formación Profesional*

11. ¿Considera usted que la Cultura agresiva dentro de los Tipos de Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”?

Tabla 19. *Cultura agresiva – Formación Profesional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	7,0	7,0	7,0
	En desacuerdo	6	10,5	10,5	17,5
	De acuerdo	9	15,8	15,8	33,3
	Totalmente de acuerdo	38	66,7	66,7	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

P11

P11

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

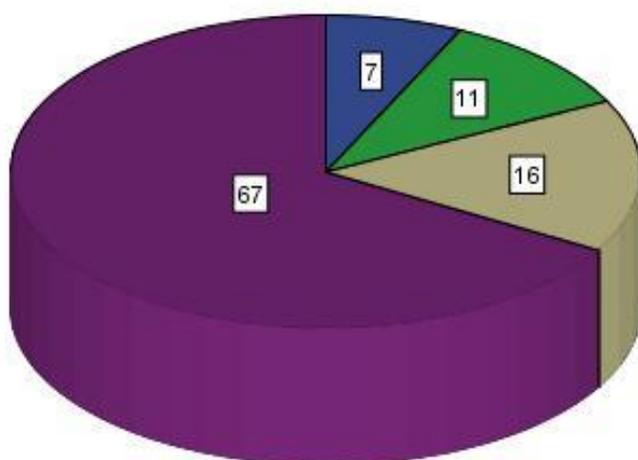


Figura 11. *Cultura agresiva – Formación Profesional*

## Elementos

12. ¿Considera usted que los Valores como Elementos de la Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”?

Tabla 20. *Valores – Formación Profesional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3,5	3,5	3,5
	En desacuerdo	6	10,5	10,5	14,0
	De acuerdo	9	15,8	15,8	29,8
	Totalmente de acuerdo	40	70,2	70,2	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

P12

P12

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

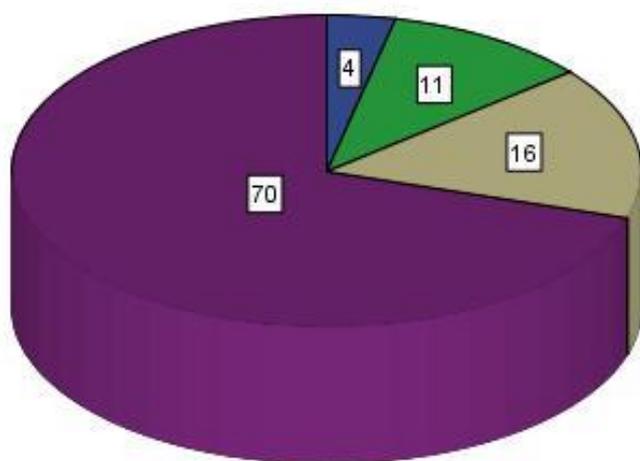


Figura 12. *Valores – Formación Profesional*

13. ¿Considera usted que la Identidad y cultura como Elementos de la Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”?

Tabla 21. *Identidad – Formación Profesional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,8	1,8	1,8
	En desacuerdo	8	14,0	14,0	15,8
	De acuerdo	10	17,5	17,5	33,3
	Totalmente de acuerdo	38	66,7	66,7	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

P13

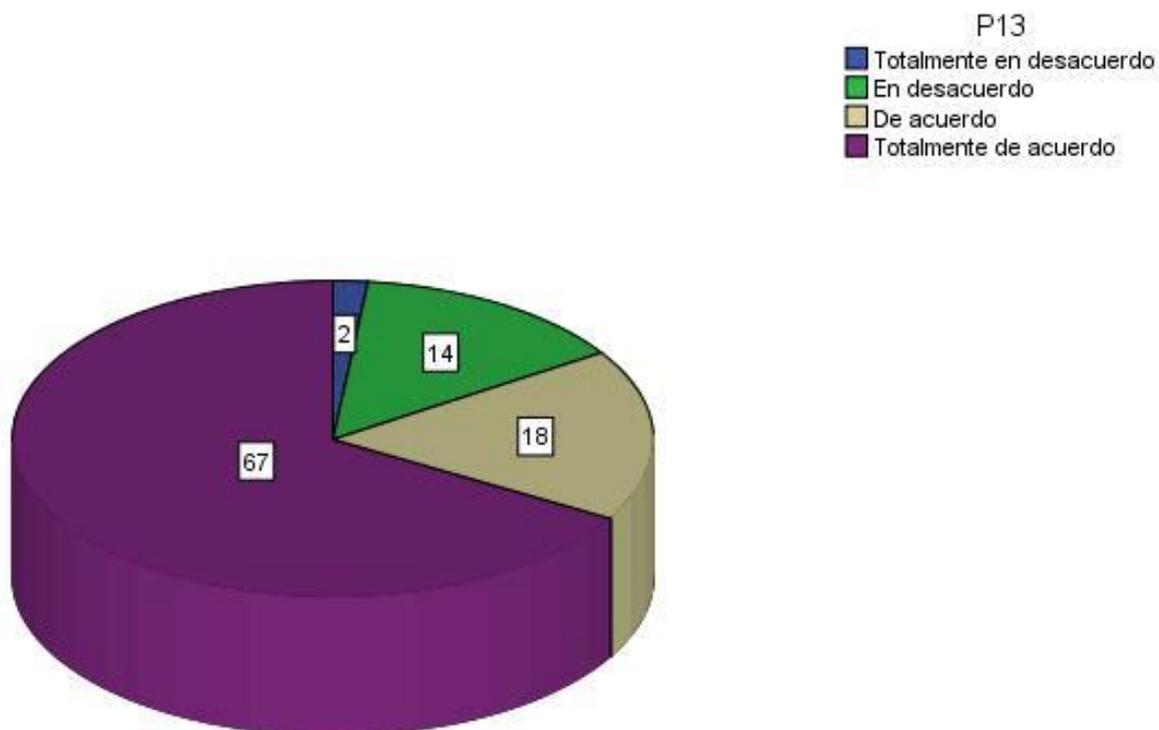


Figura 13. *Identidad – Formación Profesional*

## Para la variable dependiente: FORMACION PROFESIONAL

### Objetivos

14. ¿Considera usted que los Objetivos de la Formación Profesional son influidos por las Características de la Cultura Organizacional?

Tabla 22. *Objetivos de la Formación Profesional - Características*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	5,3	5,3	5,3
	En desacuerdo	6	10,5	10,5	15,8
	De acuerdo	8	14,0	14,0	29,8
	Totalmente de acuerdo	40	70,2	70,2	100,0
Total		57	100,0	100,0	

P14

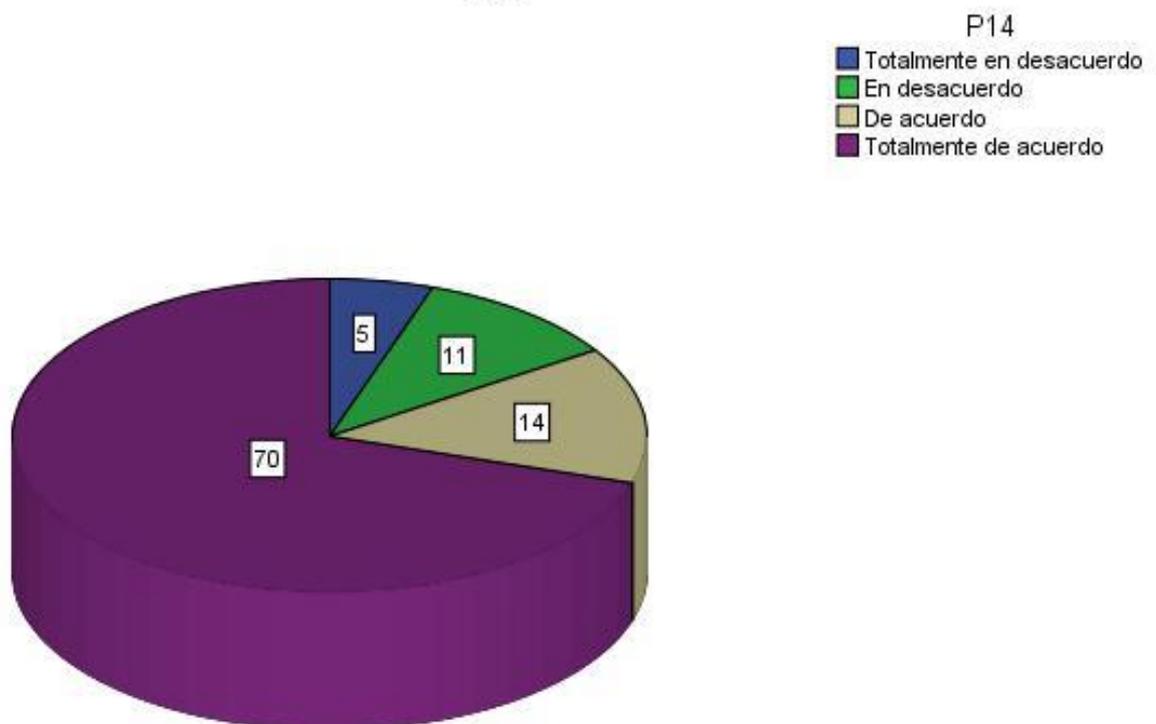


Figura 14. *Objetivos de la Formación Profesional - Características*

15. ¿Considera usted que los Objetivos de la Formación Profesional son influidos por los Tipos de Cultura Organizacional?

Tabla 23. *Objetivos de la Formación Profesional - Tipos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	8,8	8,8	8,8
	En desacuerdo	4	7,0	7,0	15,8
	De acuerdo	6	10,5	10,5	26,3
	Totalmente de acuerdo	42	73,7	73,7	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

P15

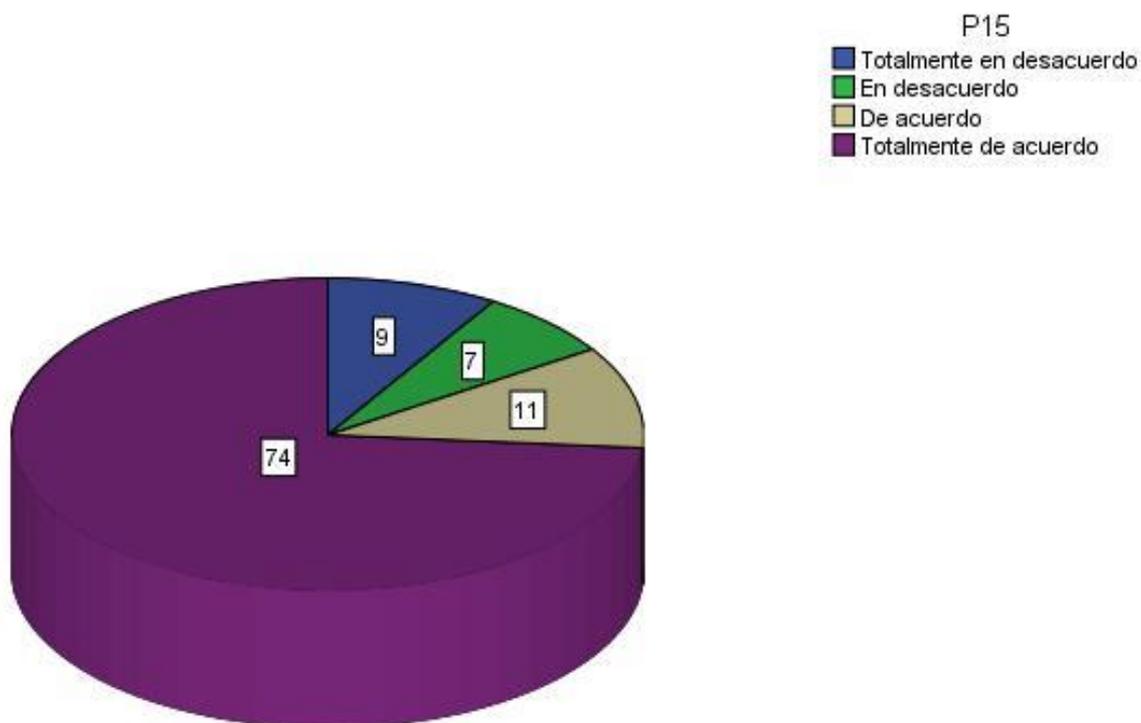


Figura 15. *Objetivos de la Formación Profesional – Tipos*

16. ¿Considera usted que los Objetivos de la Formación Profesional son influidos por los Elementos de la Cultura Organizacional?

Tabla 24. *Objetivos de la Formación Profesional - Elementos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	7,0	7,0	7,0
	En desacuerdo	6	10,5	10,5	17,5
	De acuerdo	8	14,0	14,0	31,6
	Totalmente de acuerdo	39	68,4	68,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

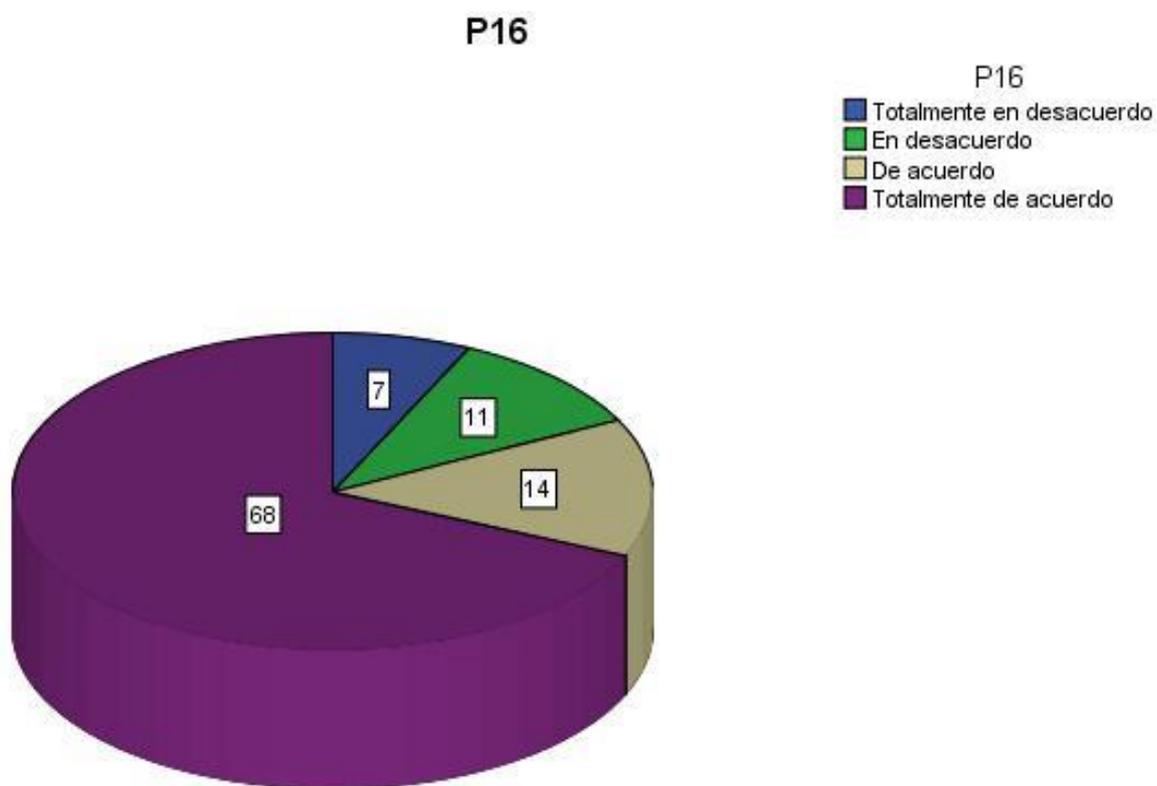


Figura 16. *Objetivos de la Formación Profesional – Elementos*

## Funciones

17. ¿Considera usted que las Funciones de la Formación Profesional son influidos por las Características de la Cultura Organizacional?

Tabla 25. *Funciones de la Formación Profesional - Características*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	10,5	10,5	10,5
	En desacuerdo	4	7,0	7,0	17,5
	De acuerdo	6	10,5	10,5	28,1
	Totalmente de acuerdo	41	71,9	71,9	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

P17

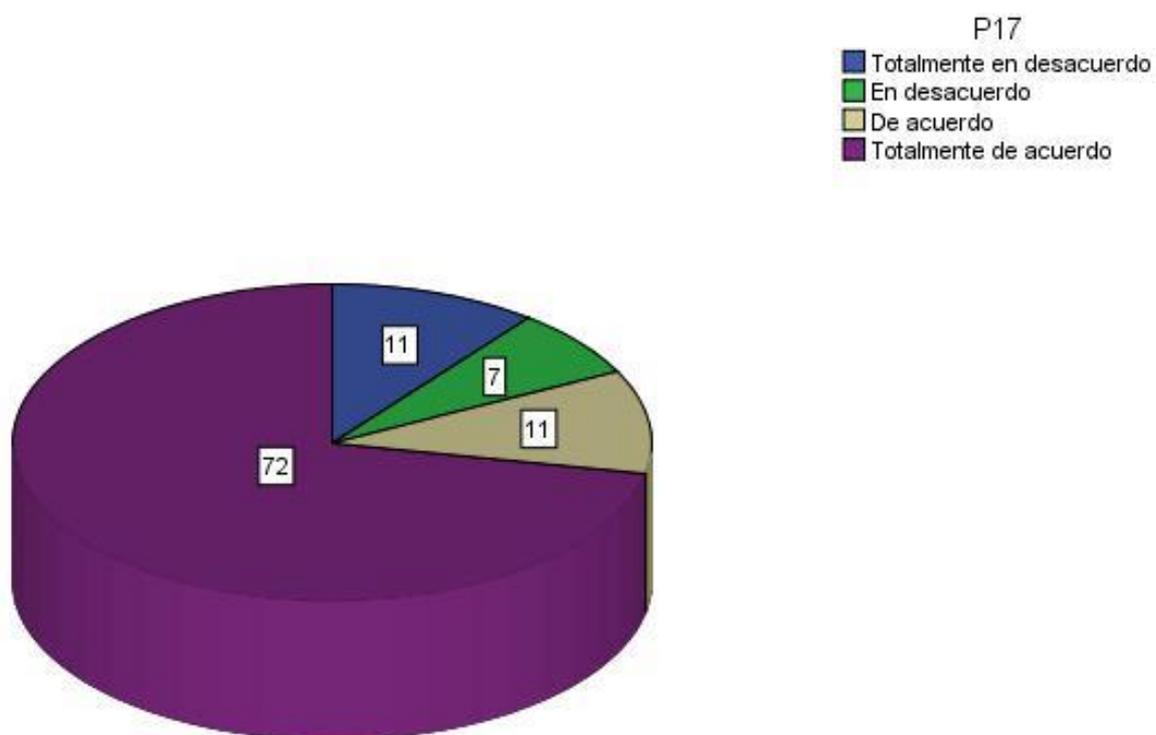


Figura 17. *Funciones de la Formación Profesional - Características*

18. ¿Considera usted que las Funciones de la Formación Profesional son influidos por los Tipos de Cultura Organizacional?

Tabla 26. *Funciones de la Formación Profesional - Tipos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,8	1,8	1,8
	En desacuerdo	9	15,8	15,8	17,5
	De acuerdo	11	19,3	19,3	36,8
	Totalmente de acuerdo	36	63,2	63,2	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

P18

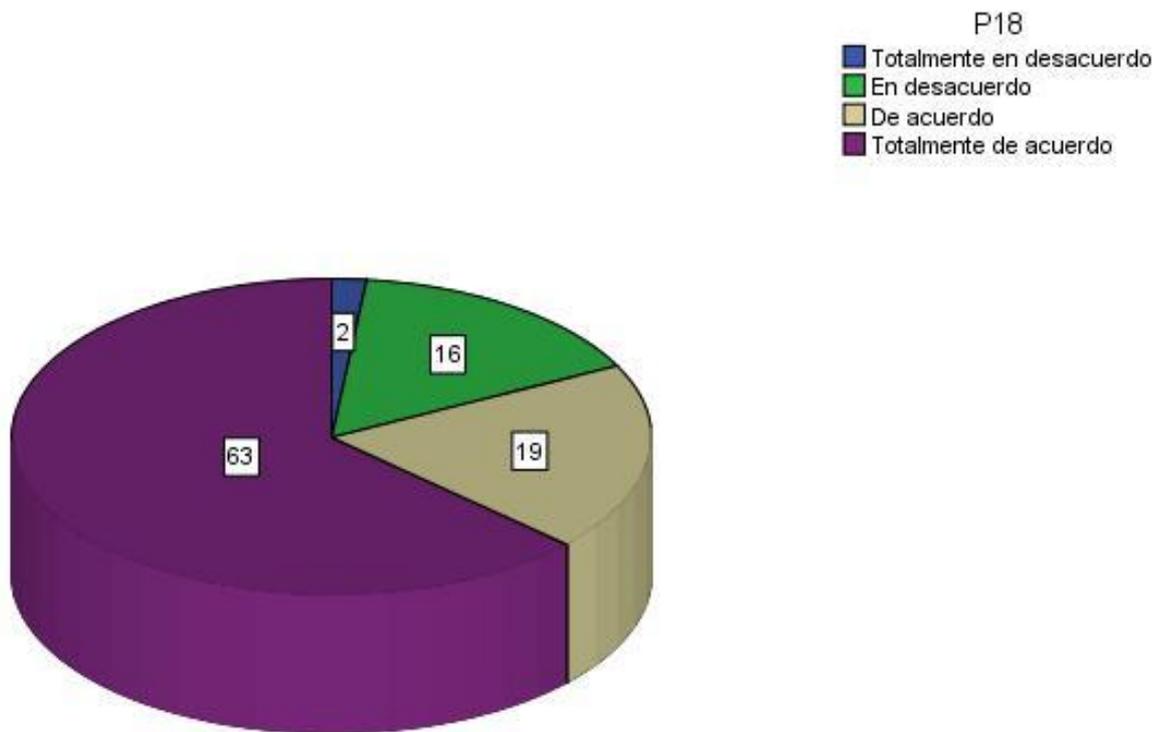


Figura 18. *Funciones de la Formación Profesional – Tipos*

19. ¿Considera usted que las Funciones de la Formación Profesional son influidos por los Elementos de la Cultura Organizacional?

Tabla 27. *Funciones de la Formación Profesional - Elementos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	3,5	3,5	3,5
	En desacuerdo	7	12,3	12,3	15,8
	De acuerdo	12	21,1	21,1	36,8
	Totalmente de acuerdo	36	63,2	63,2	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

P19

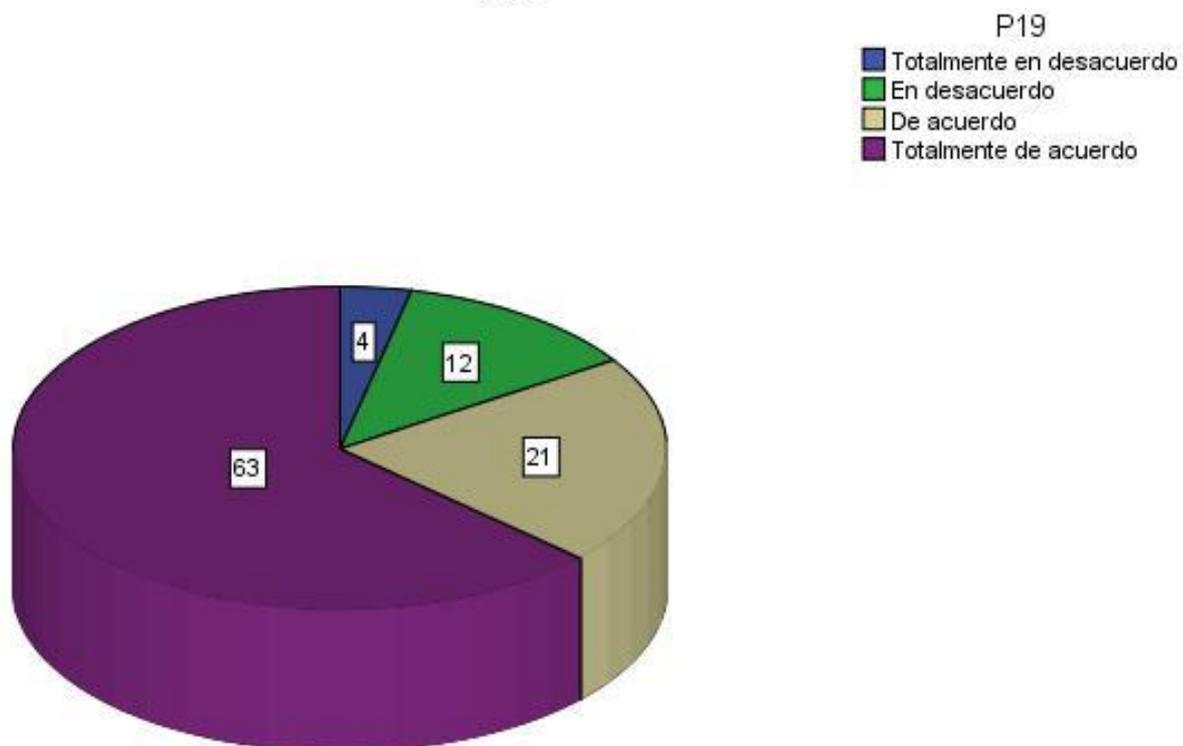


Figura 19. *Funciones de la Formación Profesional - Elementos*

## Competencias Laborales

20. ¿Considera usted que las Competencias Laborales de la Formación Profesional son influidos por las Características de la Cultura Organizacional?

Tabla 28. *Competencias Laborales de la Formación Profesional - Características*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	5,3	5,3	5,3
	En desacuerdo	7	12,3	12,3	17,5
	De acuerdo	15	26,3	26,3	43,9
	Totalmente de acuerdo	32	56,1	56,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

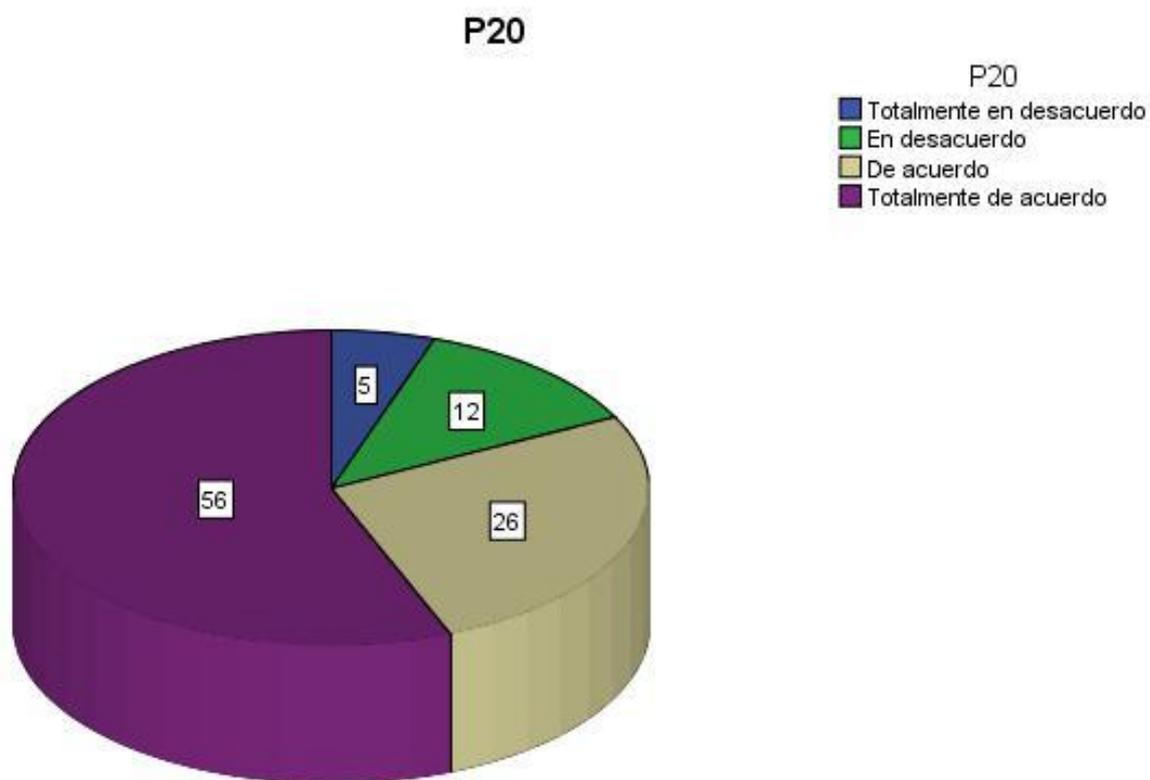


Figura 20. *Competencias Laborales de la Formación Profesional - Características*

21. ¿Considera usted que las Competencias Laborales de la Formación Profesional son influidos por los Tipos de Cultura Organizacional?

Tabla 29. *Competencias Laborales de la Formación Profesional - Tipos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	10,5	10,5	10,5
	En desacuerdo	4	7,0	7,0	17,5
	De acuerdo	10	17,5	17,5	35,1
	Totalmente de acuerdo	37	64,9	64,9	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

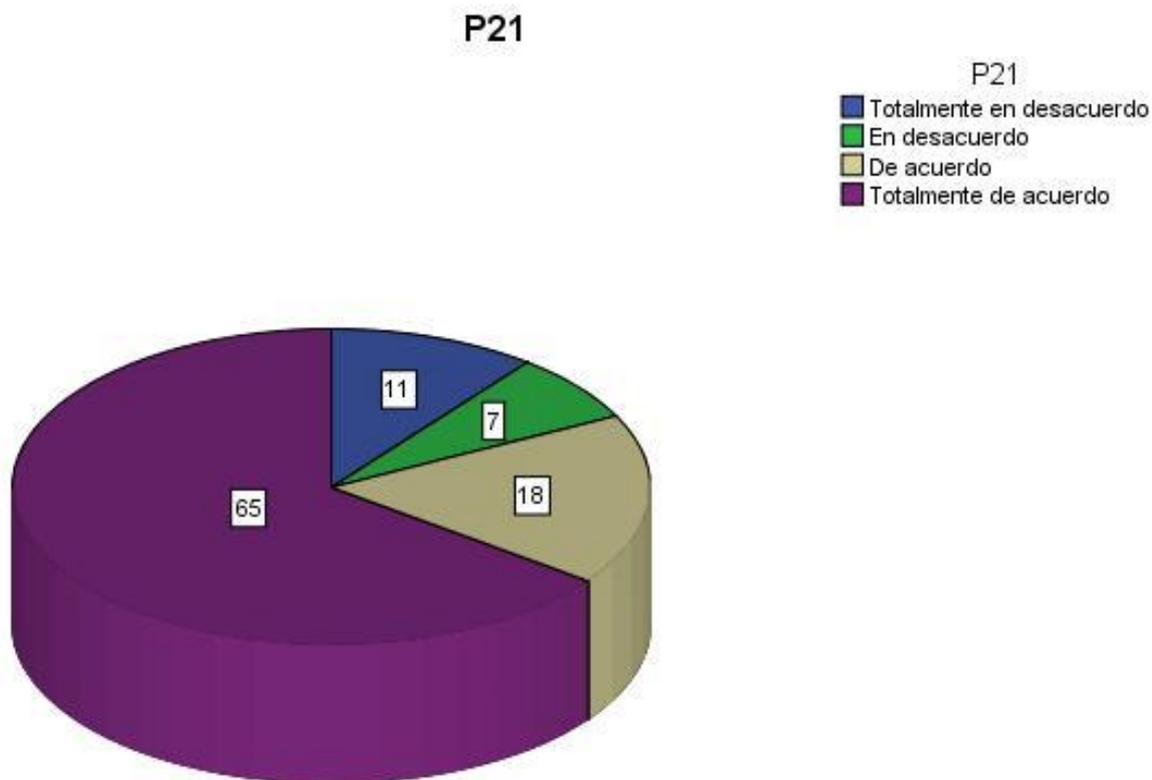


Figura 21. *Competencias Laborales de la Formación Profesional - Tipos*

22. ¿Considera usted que las Competencias Laborales de la Formación Profesional son influidos por los Elementos de la Cultura Organizacional?

Tabla 30. *Competencias Laborales de la Formación Profesional - Elementos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	12,3	12,3	12,3
	En desacuerdo	5	8,8	8,8	21,1
	De acuerdo	6	10,5	10,5	31,6
	Totalmente de acuerdo	39	68,4	68,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

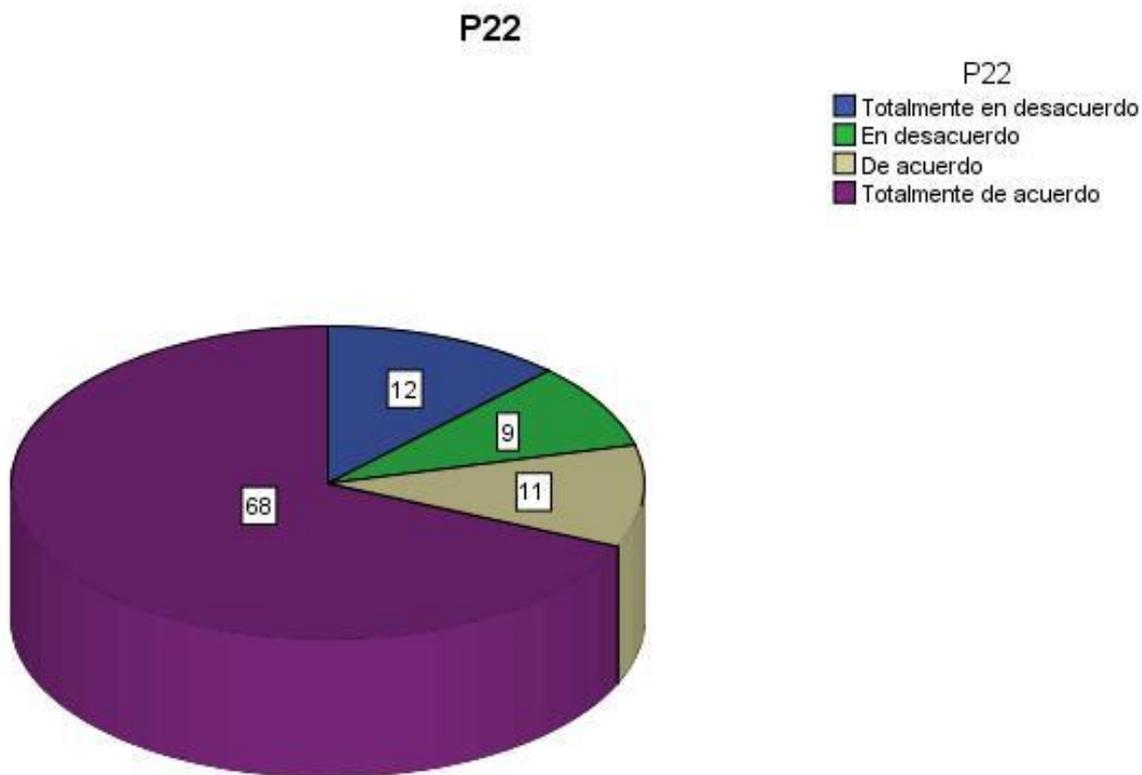


Figura 22. *Competencias Laborales de la Formación Profesional - Elementos*

## 4.2 Interpretación

### Para la variable independiente: CULTURA ORGANIZACIONAL

#### Características

- ❖ **Análisis Pregunta 1:** En cuanto a si considera usted que la Innovación y el correr riesgos como Características de la Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”; manifestaron que están totalmente de acuerdo un 50,9%; que está de acuerdo un 28,1%; dijeron estar en desacuerdo 12,3%; y, manifestaron estar totalmente en desacuerdo un 8,8%.
  
- ❖ **Análisis Pregunta 2:** En cuanto a si considera usted que la Minuciosidad como Características de la Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”; manifestaron que están totalmente de acuerdo un 50,9%; que está de acuerdo un 22,8%; dijeron estar en desacuerdo 14%; y, manifestaron estar totalmente en desacuerdo un 12,3%.
  
- ❖ **Análisis Pregunta 3:** En cuanto a si considera usted que la Orientación a los resultados como Características de la Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”; manifestaron que están totalmente de acuerdo un 71,9%; que está de acuerdo un 12,3%; dijeron estar en desacuerdo 12,3%; y, manifestaron estar totalmente en desacuerdo un 2,5%.
  
- ❖ **Análisis Pregunta 4:** En cuanto a si considera usted que la Orientación a las personas como Características de la Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”; manifestaron que están totalmente de acuerdo un 64,9%; que está de acuerdo un 15,8%; dijeron estar en desacuerdo 15,8%; y, manifestaron estar totalmente en desacuerdo un 3,5%.

- ❖ **Análisis Pregunta 5:** En cuanto a si considera usted que la Orientación a los equipos como Características de la Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”; manifestaron que están totalmente de acuerdo un 68,4%; que está de acuerdo un 14%; dijeron estar en desacuerdo 12,3%; y, manifestaron estar totalmente en desacuerdo un 5,3%.
  
- ❖ **Análisis Pregunta 6:** En cuanto a si considera usted que la Agresividad como Características de la Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”; manifestaron que están totalmente de acuerdo un 67,7%; que está de acuerdo un 17,5%; dijeron estar en desacuerdo 14%; y, manifestaron estar totalmente en desacuerdo un 1,8%.
  
- ❖ **Análisis Pregunta 7:** En cuanto a si considera usted que la Estabilidad como Características de la Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”; manifestaron que están totalmente de acuerdo un 57,9%; que está de acuerdo un 26,3%; dijeron estar en desacuerdo 8,8%; y, manifestaron estar totalmente en desacuerdo un 7%.

## **Tipos**

- ❖ **Análisis Pregunta 8:** En cuanto a si considera usted que la Cultura amistosa/colaboradora dentro de los Tipos de Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”; manifestaron que están totalmente de acuerdo un 68,4%; que está de acuerdo un 14%; dijeron estar en desacuerdo 10,5%; y, manifestaron estar totalmente en desacuerdo un 7%.
  
- ❖ **Análisis Pregunta 9:** En cuanto a si considera usted que la Cultura individualista dentro de los Tipos de Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”; manifestaron que están totalmente de acuerdo un 71,9%; que está de

acuerdo un 10,5%; dijeron estar en desacuerdo 7%; y, manifestaron estar totalmente en desacuerdo un 10,5%.

❖ **Análisis Pregunta 10:** En cuanto a si considera usted que la Cultura familiar dentro de los Tipos de Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”; manifestaron que están totalmente de acuerdo un 63,2%; que está de acuerdo un 19,3%; dijeron estar en desacuerdo 15,8%; y, manifestaron estar totalmente en desacuerdo un 1,8%.

❖ **Análisis Pregunta 11:** En cuanto a si considera usted que la Cultura agresiva dentro de los Tipos de Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”; manifestaron que están totalmente de acuerdo un 66,7%; que está de acuerdo un 15,8%; dijeron estar en desacuerdo 10,5%; y, manifestaron estar totalmente en desacuerdo un 7%.

## **Elementos**

❖ **Análisis Pregunta 12:** En cuanto a si considera usted que los Valores como Elementos de la Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”; manifestaron que están totalmente de acuerdo un 70,2%; que está de acuerdo un 15,8%; dijeron estar en desacuerdo 10,5%; y, manifestaron estar totalmente en desacuerdo un 3,5%.

❖ **Análisis Pregunta 13:** En cuanto a si considera usted que la Identidad y cultura como Elementos de la Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”; manifestaron que están totalmente de acuerdo un 66,7%; que está de acuerdo un 17,5%; dijeron estar en desacuerdo 14%; y, manifestaron estar totalmente en desacuerdo un 1,8%.

## Para la variable dependiente: FORMACION PROFESIONAL

### Objetivos

- ❖ **Análisis Pregunta 14:** En cuanto a si considera usted que los Objetivos de la Formación Profesional son influidos por las Características de la Cultura Organizacional; manifestaron que están totalmente de acuerdo un 70,2%; que está de acuerdo un 14%; dijeron estar en desacuerdo 10,5%; y, manifestaron estar totalmente en desacuerdo un 5,3%.
  
- ❖ **Análisis Pregunta 15:** En cuanto a si considera usted que los Objetivos de la Formación Profesional son influidos por los Tipos de Cultura Organizacional; manifestaron que están totalmente de acuerdo un 73,7%; que está de acuerdo un 10,5%; dijeron estar en desacuerdo 7%; y, manifestaron estar totalmente en desacuerdo un 8,8%.
  
- ❖ **Análisis Pregunta 16:** En cuanto a si considera usted que los Objetivos de la Formación Profesional son influidos por los Elementos de la Cultura Organizacional; manifestaron que están totalmente de acuerdo un 68,4%; que está de acuerdo un 14%; dijeron estar en desacuerdo 10,5%; y, manifestaron estar totalmente en desacuerdo un 7%.

### Funciones

- ❖ **Análisis Pregunta 17:** En cuanto a si considera usted que las Funciones de la Formación Profesional son influidos por las Características de la Cultura Organizacional; manifestaron que están totalmente de acuerdo un 71,9%; que está de acuerdo un 10,5%; dijeron estar en desacuerdo 7%; y, manifestaron estar totalmente en desacuerdo un 10,5%.
  
- ❖ **Análisis Pregunta 18:** En cuanto a si considera usted que las Funciones de la Formación Profesional son influidos por los Tipos de Cultura Organizacional; manifestaron que están totalmente de acuerdo un 63,2%; que está de acuerdo

un 19,3%; dijeron estar en desacuerdo 15,8%; y, manifestaron estar totalmente en desacuerdo un 1,8%.

- ❖ **Análisis Pregunta 19:** En cuanto a si considera usted que las Funciones de la Formación Profesional son influidos por los Elementos de la Cultura Organizacional; manifestaron que están totalmente de acuerdo un 63,2%; que está de acuerdo un 21,1%; dijeron estar en desacuerdo 12,3%; y, manifestaron estar totalmente en desacuerdo un 3,5%.

### **Competencias Laborales**

- ❖ **Análisis Pregunta 20:** En cuanto a si considera usted que las Competencias Laborales de la Formación Profesional son influidos por las Características de la Cultura Organizacional; manifestaron que están totalmente de acuerdo un 56,1%; que está de acuerdo un 26,3%; dijeron estar en desacuerdo 12,3%; y, manifestaron estar totalmente en desacuerdo un 5,3%.

- ❖ **Análisis Pregunta 21:** En cuanto a si considera usted que las Competencias Laborales de la Formación Profesional son influidos por los Tipos de Cultura Organizacional; manifestaron que están totalmente de acuerdo un 64,9%; que está de acuerdo un 17,5%; dijeron estar en desacuerdo 7%; y, manifestaron estar totalmente en desacuerdo un 10,5%.

- ❖ **Análisis Pregunta 22:** En cuanto a si considera usted que las Competencias Laborales de la Formación Profesional son influidos por los Elementos de la Cultura Organizacional; manifestaron que están totalmente de acuerdo un 68,4%; que está de acuerdo un 10,5%; dijeron estar en desacuerdo 8,8%; y, manifestaron estar totalmente en desacuerdo un 12,3%.

### 4.3 Discusión

Tabla 31. *Resumen de procesamiento de casos*

		N	%
Casos	Válido	57	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	57	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 32. *Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,971	22

Podemos observar que para la presentación de resultados, se presentaron como limitaciones el desconocimiento o poca información sobre el tema por parte de algunos encuestados; así como, limitaciones de tiempo, recursos económicos y de dominio metodológico.

Así mismo debe admitirse debido a algunas de las limitaciones aludidas no ha sido posible confrontar las hipótesis en un 100%.

Debemos considerar que si bien la muestra de estudio es representativa y de buen tamaño con respecto a la población, y además ha sido extraída en forma probabilística, es posible aplicarla a contextos similares.

Luego de haber sido contrastadas todas las hipótesis, podemos establecer que ninguna ha sido rechazada, por lo tanto todas son verosímiles.

Para la prueba de hipótesis se utilizó la Chi cuadrada para datos cualitativos, estableciéndose en base a los resultados obtenidos, conclusiones para la hipótesis general y las hipótesis específicas.

## PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL

La Cultura Organizacional influye significativamente en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019.

### De los instrumentos de medición:

A su opinión ¿La Cultura Organizacional influye significativamente en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019?

- Influye.
- No influye.

### Calculo de la CHI Cuadrada:

Tabla 33. Pruebas de chi-cuadrado – hipótesis general

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	53,147 <sup>a</sup>	561	,187
Razón de verosimilitud	21,957	561	1,000
Asociación lineal por lineal	5,936	1	,000
N de casos válidos	57		

a. 612 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .02.

$$X^2 = 0.05$$

**G = Grados de libertad**

(r) = Número de filas

(c) = Número de columnas

$$G = (r - 1) (c - 1)$$

$$G = (2 - 1) (2 - 1) = 1$$

Con un (1) grado de libertad entramos a la tabla y un nivel de confianza de 95% que para el valor de alfa es 0.05.

**De la tabla Chi Cuadrada: 0.187**

**Valor encontrado en el proceso:  $X^2 = 0.05$**

**Conclusión para la hipótesis General:**

El valor calculado para la Chi cuadrada (0.187) es mayor que el valor que aparece en la tabla (0.05) para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Por lo que se adopta la decisión de no rechazar la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis general alterna.

Esto quiere decir que la Cultura Organizacional influye significativamente en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019.

## PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

Las Características de la Cultura Organizacional influyen significativamente en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019.

### De los instrumentos de medición:

A su opinión ¿Las Características de la Cultura Organizacional influyen significativamente en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019?

- Influye.
- No influye.

### Calculo de la CHI Cuadrada:

Tabla 34. Pruebas de chi-cuadrado – hipótesis específica 1

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 carcas)
Chi-cuadrado de Pearson	43,234 <sup>a</sup>	357	,152
Razón de verosimilitud	17,133	357	1,000
Asociación lineal por lineal	1,745	1	,000
N de casos válidos	57		

a. 396 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .02.

$$X^2 = 0.05$$

**G = Grados de libertad**

(r) = Número de filas

(c) = Número de columnas

$$G = (r - 1) (c - 1)$$

$$G = (2 - 1) (2 - 1) = 1$$

Con un (1) grado de libertad entramos a la tabla y un nivel de confianza de 95% que para el valor de alfa es 0.05.

**De la tabla Chi Cuadrada: 0.152**

**Valor encontrado en el proceso:  $X^2 = 0.05$**

**Conclusión para la hipótesis específica 1:**

El valor calculado para la Chi cuadrada (0.152) es mayor que el valor que aparece en la tabla (0.05) para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Por lo que se adopta la decisión de no rechazar la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis general alterna.

Esto quiere decir que las Características de la Cultura Organizacional influyen significativamente en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019.

## PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

Los Tipos de Cultura Organizacional influyen significativamente en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019.

### De los instrumentos de medición:

A su opinión ¿Los Tipos de Cultura Organizacional influyen significativamente en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019?

- Influye.
- No influye.

### Calculo de la CHI Cuadrada:

Tabla 35. Pruebas de chi-cuadrado – hipótesis específica 2

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	32,543 <sup>a</sup>	323	,128
Razón de verosimilitud	17,090	323	1,000
Asociación lineal por lineal	3,297	1	,000
N de casos válidos	57		

a. 360 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .02.

$$X^2 = 0.05$$

**G = Grados de libertad**

(r) = Número de filas

(c) = Número de columnas

$$G = (r - 1) (c - 1)$$

$$G = (2 - 1) (2 - 1) = 1$$

Con un (1) grado de libertad entramos a la tabla y un nivel de confianza de 95% que para el valor de alfa es 0.05.

**De la tabla Chi Cuadrada: 0.128**

**Valor encontrado en el proceso:  $X^2 = 0.05$**

**Conclusión para la hipótesis específica 2:**

El valor calculado para la Chi cuadrada (0.128) es mayor que el valor que aparece en la tabla (0.05) para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Por lo que se adopta la decisión de no rechazar la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis general alterna.

Esto quiere decir que los Tipos de Cultura Organizacional influyen significativamente en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019.

### PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

Los Elementos de la Cultura Organizacional influyen significativamente en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019.

De los instrumentos de medición:

A su opinión ¿Los Elementos de la Cultura Organizacional influyen significativamente en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019?

- Influye.
- No influye.

#### Calculo de la CHI Cuadrada:

Tabla 36. Pruebas de chi-cuadrado – hipótesis específica 3

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	36,713 <sup>a</sup>	340	,189
Razón de verosimilitud	15,041	340	1,000
Asociación lineal por lineal	2,513	1	,000
N de casos válidos	57		

a. 378 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .02.

$$X^2 = 0.05$$

**G = Grados de libertad**

(r) = Número de filas

(c) = Número de columnas

$$G = (r - 1) (c - 1)$$

$$G = (2 - 1) (2 - 1) = 1$$

Con un (1) grado de libertad entramos a la tabla y un nivel de confianza de 95% que para el valor de alfa es 0.05.

**De la tabla Chi Cuadrada: 0.189**

**Valor encontrado en el proceso:  $X^2 = 0.05$**

**Conclusión para la hipótesis específica 3:**

El valor calculado para la Chi cuadrada (0.189) es mayor que el valor que aparece en la tabla (0.05) para un nivel de confianza de 95% y un grado de libertad. Por lo que se adopta la decisión de no rechazar la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis general alterna.

Esto quiere decir que los Elementos de la Cultura Organizacional influyen significativamente en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019.

## CONCLUSIONES

- ❖ De acuerdo a la Hipótesis General que a la letra dice que, la Cultura Organizacional influye significativamente en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019. Hemos podido concluir mediante las encuestas que dicha hipótesis es válida; ya que la Cultura Organización es un aspecto fundamental para la formación de los cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”, sea con la aplicación de las características, los tipos o los elementos de la cultura organizacional; se potencia su Formación Profesional, con medios y herramientas que servirán de apoyo al proceso de la misma.
  
- ❖ De acuerdo a la Hipótesis Especifica 1 que a la letra dice que, las Características de la Cultura Organizacional influyen significativamente en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019. Hemos podido concluir mediante las encuestas que dicha hipótesis es válida; ya que la aplicación de las Características de la Cultura Organizacional contribuye a la formación de los cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”; utilizando para tal fin la innovación, la minuciosidad, la orientación a los resultados, la orientación a las personas, la orientación a los equipos, la agresividad y la estabilidad; proporcionando herramientas para su Formación Profesional, en post de la potenciación de la misma.
  
- ❖ De acuerdo a la Hipótesis Especifica 2 que a la letra dice que, los Tipos de Cultura Organizacional influyen significativamente en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019. Hemos podido concluir mediante las encuestas que dicha hipótesis es válida; ya que el conocimiento de los Tipos de Cultura Organizacional contribuye a la formación de los cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”; utilizando para tal fin la cultura amistosa, la cultura individualista, la cultura familiar y la cultura agresiva; proporcionando herramientas para su Formación Profesional, en post de la potenciación de la misma.



De acuerdo a la Hipótesis Especifica 3 que a la letra dice que, los Elementos de la Cultura Organizacional influyen significativamente en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos

“Coronel Francisco Bolognesi, 2019. Hemos podido concluir mediante las encuestas que dicha hipótesis es válida; ya que con el uso de la Comunicación Sincrónica por los cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”; utilizando para tal fin los valores, la identidad y la cultura; proporcionando herramientas para su Formación Profesional, en post de la potenciación de la misma.

## RECOMENDACIONES

- ❖ Recomendamos en cuanto al conocimiento e internalización de la Cultura Organizacional por parte de los cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”; sería conveniente que hiciera énfasis en sus características, tipos y elementos; para de esta forma potenciar su Formación Profesional, y dar utilidad a los medios y herramientas de las cuales se disponer para generar una Cultura Organizacional óptima.
  
- ❖ Recomendaremos en cuanto al conocimiento y aplicación de las Características de la Cultura Organizacional por parte de los cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”; se verifique que los mismos puedan aplicar la innovación, la minuciosidad, la orientación a los resultados, la orientación a las personas, la orientación a los equipos, la agresividad y la estabilidad; dando utilidad a los medios y herramientas de las cuales se dispone para su Formación Profesional, en post de la potenciación de la misma.
  
- ❖ Recomendaremos en cuanto al conocimiento y aplicación de los Tipos de la Cultura Organizacional por parte de los cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”; se verifique que los mismos puedan aplicar la cultura amistosa, la cultura individualista, la cultura familiar y la cultura agresiva; dando utilidad a los medios y herramientas de las cuales se dispone para su Formación Profesional, en post de la potenciación de la misma.
  
- ❖ Recomendaremos cuanto al conocimiento y aplicación de los Elementos de la Cultura Organizacional por parte de los cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”; se verifique que los mismos utilicen como herramientas los valores, la identidad y la cultura; dando utilidad a los medios y herramientas de las cuales se dispone para su Formación Profesional, en post de la potenciación de la misma.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS



### Bibliografía

Etkin, J. y Schvarstein, L. (1992). *“Identidad de las organizaciones”*. Argentina

Falcones, G. (2014). En su tesis previa a la obtención del Título de Psicóloga Industrial, titulada: *“Estudio Descriptivo de la Cultura Organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestle Ecuador”*. Universidad de Guayaquil. Guayaquil. Ecuador

Fuentes, R. (1989, abril). *“Estudios sobre confiabilidad”*. *Paradigma*, 4(2), 101-126

Galeano, M. (2004). *“Diseño de Proyectos en la investigación cualitativa”*. Fondo Medellín, Editorial Universidad EAFIT. Colombia.

García, D. (2005). *“La cultura organizacional de la empresa y su rendimiento”*.

Gareth, J. y Goffee, R. (2001). *El carácter organizacional. Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Barcelona, España: Ediciones Granica.

Gómez, M. (2006). *“Introducción a la Metodología de la Investigación Científica”*. Edit. Brujas. Córdoba, Argentina.

Hernández, R., (2010). *“Metodología de la Investigación”*. 6ta Edición. México D.F. p. 7

Hernández, Z. (2016). Para optar el título profesional de Licenciado en Administración, titulado: *“La Cultura Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp-Chiclayo”*. Universidad Señor de Sipan. Pimentel. Chiclayo. Perú

- Jiménez R. (1998). *“Metodología de Investigación: elementos básicos para la investigación clínica”*. Habana, p. 13.
- Kreitner, R y Kinicki, A. (2003). *“Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas”*. Caracas: Editorial McGraw-Hill.
- Leaño, A. (2018). En su tesis para optar el grado académico de Docencia Universitaria, titulada: *“Formación profesional y la satisfacción del estudiante del X ciclo de la Facultad de Educación Primaria de la Universidad Cesar Vallejo Lima Norte-2018”*. Universidad Cesar Vallejo. Lima. Perú
- Matia, V. (2016). En su tesis doctoral presentada para optar al Grado de Doctor por la Universidad de Valladolid, titulada: *“Formación profesional y formación para el empleo en España: del aprendizaje de tareas al desarrollo de competencias”*. Universidad de Valladolid. Valladolid. España
- Minsal D. & Pérez, Y. (2007). *“Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento”*.
- Miranda, K. (2017). En su proyecto de tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración, titulado: *“Análisis Comparativo del Clima y Cultura Organizacional entre el personal militar y civil que labora en el Ala Aérea N° 3 – Año 2017”*. Universidad Nacional San Agustín de Arequipa. Arequipa. Perú
- Montgomery, B. (1991). *“Metodología Investigativa”*. Madrid: Aguilar Ediciones S.A.
- Pérez, C. (2005). *“Muestreo estadístico. Conceptos y problemas resueltos”*. Madrid: Pearson Educación s.a

Rial, A., Varela, J., Rojas, A. (2001). *“Depuración y análisis preliminares de datos en SPSS”*. Madrid. España

Robbins, S. (1998). *“Comportamiento Organizacional”*. México: Prentice Hall, Octava edición. p 102.

Robbins, S. (2004). *“Comportamiento Organizacional”*. México: Editorial Prentice Hall. (10ma ed.).

Roca, M. (2016). En su tesis titulada: *“La Cultura Organizacional en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)”*. Universidad de Belgrano. Buenos Aires. Argentina

Ruiz Bolívar, C. (2002). *“Instrumentos de Investigación Educativa”*. Venezuela: Fedupel.

Sabino, C. (1992): *“El proceso de la investigación”*. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

Tonelli, P. (2006). *“El diseño de la cultura organizacional: una responsabilidad de la alta gerencia”*. Argentina



### **Páginas Web**

<https://www.descubrelafp.org>

<http://www.eumed.net>

## **ANEXOS**



## Anexo 2. Matriz de Consistencia

**Título:** La Cultura Organizacional y la Formación Profesional de los Cadetes de 4to Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2019

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	METODOLOGIA
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿En qué medida la Cultura Organizacional influye en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar en qué medida la Cultura Organizacional influye en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>La Cultura Organizacional influye significativamente en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019.</p>	<p><b>V. I.</b></p> <p>Cultura Organizacional</p>	<p>X<sub>1</sub></p> <p>Características</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación y correr riesgos</li> <li>• Minuciosidad</li> <li>• Orientación a los resultados</li> <li>• Orientación a las personas</li> <li>• Orientación a los equipos</li> <li>• Agresividad</li> <li>• Estabilidad</li> </ul>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Descriptivo-Correlacional-causal</p> <p><b>DISEÑO</b></p> <p>No Experimental</p> <p><b>ENFOQUE</b></p> <p>Cuantitativo</p> <p><b>POBLACIÓN</b></p> <p>Cadetes del 4to año de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”</p> <p><b>MUESTRA</b></p> <p>53 Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”</p> <p><b>TÉCNICA</b></p> <p>Se ha aplicado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación documental</li> <li>• Investigación de campo</li> </ul> <p><b>INSTRUMENTOS</b></p>
<p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>➤ ¿En qué medida las Características de la Cultura Organizacional influyen en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>➤ Establecer en qué medida las Características de la Cultura Organizacional influyen en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019.</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>➤ Las Características de la Cultura Organizacional influyen significativamente en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019.</p>		<p>X<sub>2</sub></p> <p>Tipos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura amistosa/colaboradora</li> <li>• Cultura individualista</li> <li>• Cultura familiar</li> <li>• Cultura agresiva</li> </ul>	
<p>➤ ¿En qué medida los Tipos de Cultura Organizacional influyen en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019?</p>	<p>➤ Establecer en qué medida los Tipos de Cultura Organizacional influyen en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019.</p>	<p>➤ Los Tipos de Cultura Organizacional influyen significativamente en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019.</p>		<p>X<sub>3</sub></p> <p>Elementos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores</li> <li>• Identidad y cultura</li> </ul>	
			<p><b>V. D.</b></p> <p>Formación Profesional</p>	<p>Y<sub>1</sub></p> <p>Objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar la formación básica</li> <li>• Profundizar la formación base</li> <li>• Establecer acciones formativas</li> <li>• Implementar formas de capacitación</li> <li>• Integración socio-laboral</li> <li>• Incluir grupos</li> <li>• Innovaciones</li> </ul>	

➤ ¿En qué medida los Elementos de la Cultura Organizacional influyen en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019?	Bolognesi, 2019. ➤ Establecer en qué medida los Elementos de la Cultura Organizacional influyen en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019.	Bolognesi, 2019. ➤ Los Elementos de la Cultura Organizacional influyen significativamente en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019.		Y2 Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar la formación social</li> <li>• Garantizar la promoción social</li> <li>• Promover la adquisición de competencias</li> </ul>	Se utilizó: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios</li> <li>• Encuestas</li> </ul> <b>MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS</b> Estadística SPSS22
				Y3 Competencias Laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de capacidades</li> <li>• Rendimiento y efectividad profesionales</li> <li>• Plan de carrera</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 3. Instrumentos de Recolección de Datos

#### Encuesta 1

#### CULTURA ORGANIZACIONAL

La presente encuesta es para determinar en qué medida la Cultura Organizacional influye en la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, 2019:

<b>Escala de valoración</b>	
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

<b>Características</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. ¿Considera usted que la Innovación y el correr riesgos como Característica de la Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”?				
2. ¿Considera usted que la Minuciosidad como Característica de la Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”?				
3. ¿Considera usted que la Orientación a los resultados como Característica de la Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”?				
4. ¿Considera usted que la Orientación a las personas como Característica de la Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”?				
5. ¿Considera usted que la Orientación a los equipos como Característica de la Cultura Organizacional se				

relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”?				
6. ¿Considera usted que la Agresividad como Característica de la Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”?				
7. ¿Considera usted que la Estabilidad como Característica de la Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”?				
<b>Tipos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
8. ¿Considera usted que la Cultura amistosa/colaboradora dentro de los Tipos de Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”?				
9. ¿Considera usted que la Cultura individualista dentro de los Tipos de Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”?				
10. ¿Considera usted que la Cultura familiar dentro de los Tipos de Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”?				
11. ¿Considera usted que la Cultura agresiva dentro de los Tipos de Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”?				
<b>Elementos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
12. ¿Considera usted que los Valores como Elementos de la Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”?				

13. ¿Considera usted que la Identidad y cultura como Elementos de la Cultura Organizacional se relaciona con la Formación Profesional de los Cadetes de 4to año de Infantería de la EMCH “CFB”?				

## Encuesta 2

### FORMACION PROFESIONAL

<b>Escala de valoración</b>	
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

<b>Objetivos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
14. ¿Considera usted que los Objetivos de la Formación Profesional son influidos por las Características de la Cultura Organizacional?				
15. ¿Considera usted que los Objetivos de la Formación Profesional son influidos por los Tipos de Cultura Organizacional?				
16. ¿Considera usted que los Objetivos de la Formación Profesional son influidos por los Elementos de la Cultura Organizacional?				
<b>Funciones</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
17. ¿Considera usted que las Funciones de la Formación Profesional son influidos por las Características de la Cultura Organizacional?				

18. ¿Considera usted que las Funciones de la Formación Profesional son influidos por los Tipos de Cultura Organizacional?				
19. ¿Considera usted que las Funciones de la Formación Profesional son influidos por los Elementos de la Cultura Organizacional?				
<b>Competencias Laborales</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
20. ¿Considera usted que las Competencias Laborales de la Formación Profesional son influidos por las Características de la Cultura Organizacional?				
21. ¿Considera usted que las Competencias Laborales de la Formación Profesional son influidos por los Tipos de Cultura Organizacional?				
22. ¿Considera usted que las Competencias Laborales de la Formación Profesional son influidos por los Elementos de la Cultura Organizacional?				

## ANEXO 4. VALIDACION DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO

**TITULO DE LA TESIS:**

**AUTORES:** - Beach. Rupaila Alarcon Anthony Snith

- Beach. Simbala Zapata Ivan Alberto

**INSTRUCCIÓN:** Coloque "x" en el casillero correspondiente a la valoración de

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN	VALOR ASIGNADO POR EL EXPERTO									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1. CLARIDAD	Está formado con el lenguaje adecuado.								X		
2. OBJETIVIDAD	Está basado en bases teóricas y/o en análisis de conductas observables								X		
3. ACTUALIDAD	Adecuado de acuerdo al avance de la ciencia.								X		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una cohesión lógica entre sus elementos.							X			
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos requeridos en cantidad y calidad							X			
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de la investigación								X		
7. CONSISTENCIA	Basado en bases teóricas científicas.								X		
8. COHERENCIA	Hay correspondencia entre dimensiones, indicadores e índices.							X			
9. METODOLOGÍA	El diseño responde al propósito de la investigación								X		
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.								X		

PROMEDIO DE VALORACIÓN DEL EXPERTO: 77%

OBSERVACIONES REALIZADAS POR EL EXPERTO: NINGUNA

GRADO ACADÉMICO DEL EXPERTO: DOCTOR

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: SANCHEZ RODRIGUEZ LEONCIO ROBINSON

FIRMA: [Firma manuscrita]

POST FIRMA SANCHEZ RODRIGUEZ

DNI: 42339940

su experticia determine sobre las preguntas formuladas en el instrumento.

## ANEXO 4. VALIDACION DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO

**TITULO DE LA TESIS:**

**AUTORES:** - Beach. Rupaila Alarcon Anthony Snith  
 - Beach. Simbala Zapata Ivan Alberto

**INSTRUCCIÓN:** Coloque "x" en el casillero correspondiente a la valoración de

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN	VALOR ASIGNADO POR EL EXPERTO									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1. CLARIDAD	Está formado con el lenguaje adecuado.							X			
2. OBJETIVIDAD	Está basado en bases teóricas y/o en análisis de conductas observables								X		
3. ACTUALIDAD	Adecuado de acuerdo al avance de la ciencia.								X		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una cohesión lógica entre sus elementos.								X		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos requeridos en cantidad y calidad							X			
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de la investigación								X		
7. CONSISTENCIA	Basado en bases teóricas científicas.							X			
8. COHERENCIA	Hay correspondencia entre dimensiones, indicadores e índices.							X	X		
9. METODOLOGÍA	El diseño responde al propósito de la investigación								X		
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.								X		

PROMEDIO DE VALORACIÓN DEL EXPERTO: 77%

OBSERVACIONES REALIZADAS POR EL EXPERTO:

NINGUNA

GRADO ACADÉMICO DEL EXPERTO: Doctor.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: DR. PRADO LOPEZ HONORICAROS.

FIRMA: \_\_\_\_\_

POST FIRMA: DR. PRADO LOPEZ HONORICAROS

DNI: 433/3069.

su experticia determine sobre las preguntas formuladas en el instrumento.

## ANEXO N° 6: CONSTANCIA EMITIDA POR LA INSTITUCIÓN DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN.



Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”

### DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y DOCTRINA.

El que suscribe, Jefe del Departamento de Investigación y Doctrina de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi, deja:

## CONSTANCIA

Que los cadetes de IV de INFANTERIA, RUPAILLA ALARCON ANTHONY SNITH, SIMBALA ZAPATA IVAN ALBERTO, identificados con DNI: 76981340,71871020, respectivamente, han realizado en nuestro ámbito institucional, la tesis dirigida a la población académica nacional e internacional.

Dicha investigación ha sido realizada en el año 2019, para la obtención del Título de Licenciado en Ciencias Militares, con mención en Administración.

Título: “LAS NUEVAS AMENAZAS A LA SEGURIDAD NACIONAL Y LAS RELACIONES CÍVICO-MILITARES DEL EJÉRCITO DEL PERÚ EN EL 2019”

Se expide la presente constancia a solicitud de los interesados para los fines que sean pertinentes.

Chorrillos, 12 de diciembre,

2019

U-224250173-D-  
Christian SOLÍS DE LA FUENTE  
TTE-CRLEP  
Jefe del DIDOC de la EMCH "CFB"

## ANEXO 4. VALIDACION DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO

**TITULO DE LA TESIS:**

**AUTORES:** - Beach. Rupaila Alarcon Anthony Snith

- Beach. Simbala Zapata Ivan Alberto

**INSTRUCCIÓN:** Coloque "x" en el casillero correspondiente a la valoración de

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN	VALOR ASIGNADO POR EL EXPERTO									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1. CLARIDAD	Está formado con el lenguaje adecuado.								X		
2. OBJETIVIDAD	Está basado en bases teóricas y/o en análisis de conductas observables								X		
3. ACTUALIDAD	Adecuado de acuerdo al avance de la ciencia.								X		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una cohesión lógica entre sus elementos.							X			
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos requeridos en cantidad y calidad							X			
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de la investigación								X		
7. CONSISTENCIA	Basado en bases teóricas científicas.								X		
8. COHERENCIA	Hay correspondencia entre dimensiones, indicadores e índices.							X			
9. METODOLOGÍA	El diseño responde al propósito de la investigación								X		
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.								X		

PROMEDIO DE VALORACIÓN DEL EXPERTO: 77%

OBSERVACIONES REALIZADAS POR EL EXPERTO: NINGUNA

GRADO ACADÉMICO DEL EXPERTO: DOCTOR

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: SANCHEZ ROQUE LEONCIO ROBINSON

FIRMA: [Firma manuscrita]

POST FIRMA: SANCHEZ ROQUE

DNI: 42337740

su experticia determine sobre las preguntas formuladas en el instrumento.

#### ANEXO 4. VALIDACION DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO

**TITULO DE LA TESIS:**

**AUTORES:** - Beach. Rupaila Alarcon Anthony Snith

- Beach. Simbala Zapata Ivan Alberto

**INSTRUCCIÓN:** Coloque "x" en el casillero correspondiente a la valoración de

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN	VALOR ASIGNADO POR EL EXPERTO									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1. CLARIDAD	Está formado con el lenguaje adecuado.							X			
2. OBJETIVIDAD	Está basado en bases teóricas y/o en análisis de conductas observables								X		
3. ACTUALIDAD	Adecuado de acuerdo al avance de la ciencia.								X		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una cohesión lógica entre sus elementos.								X		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos requeridos en cantidad y calidad							X			
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de la investigación								X		
7. CONSISTENCIA	Basado en bases teóricas científicas.							X			
8. COHERENCIA	Hay correspondencia entre dimensiones, indicadores e índices.							X	X		
9. METODOLOGÍA	El diseño responde al propósito de la investigación								X		
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.								X		

PROMEDIO DE VALORACIÓN DEL EXPERTO: 77%

OBSERVACIONES REALIZADAS POR EL EXPERTO:

NINGUNA

GRADO ACADÉMICO DEL EXPERTO: Doctor.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: DR. PRADO LÓPEZ HORO RICARDO.

FIRMA: \_\_\_\_\_

POST FIRMA: Dr. Prado López Horo

DNI: 433/3069.

su experticia determine sobre las preguntas formuladas en el instrumento.

## **ANEXO N° 6: CONSTANCIA EMITIDA POR LA INSTITUCIÓN DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN.**



Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"

### **DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y DOCTRINA.**

El que suscribe, Jefe del Departamento de Investigación y Doctrina de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi, deja:

## **CONSTANCIA**

Que los cadetes de IV de INFANTERIA, RUPAILLA ALARCON ANTHONY SNITH, SIMBALA ZAPATA IVAN ALBERTO, identificados con DNI: 76981340,71871020, respectivamente, han realizado en nuestro ámbito institucional, la tesis dirigida a la población académica nacional e internacional.

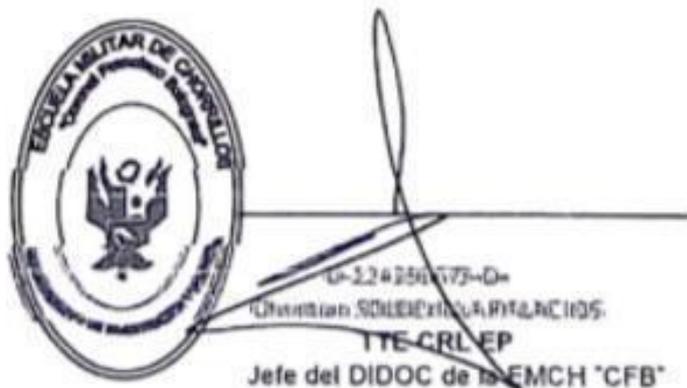
Dicha investigación ha sido realizada en el año 2019, para la obtención del Título de Licenciado en Ciencias Militares, con mención en Administración.

Título: "LAS NUEVAS AMENAZAS A LA SEGURIDAD NACIONAL Y LAS RELACIONES CÍVICO-MILITARES DEL EJÉRCITO DEL PERÚ EN EL 2019"

Se expide la presente constancia a solicitud de los interesados para los fines que sean pertinentes.

Chorrillos, 12 de diciembre,

2019



U-224256177-D-  
Christian SOLÍS DE LA FUENTE  
TTE-CRL-EP  
Jefe del DIDOC de la EMCH "CFB"

## **Anexo 6: Compromiso de autenticidad del instrumento**

Los Cadetes que suscriben líneas abajo, autores del trabajo de investigación titulado: La Cultura Organizacional y la Formación Profesional de los Cadetes de Infantería de 4to Año de Infantería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, 2019.

### **HACEN CONSTAR:**

Que el presente trabajo ha sido íntegramente elaborado por los suscritos y que no existe plagio alguno, ni temas presentados por otra persona, grupo o institución, comprometiéndonos a poner a disposición del COEDE (EMCH “CFB”) los documentos que acrediten la autenticidad de la información proporcionada si esto lo fuera solicitado por la entidad.

En tal sentido asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, tanto en los documentos como en la información aportada.

Nos afirmamos y ratificamos en lo expresado, en fe de lo cual firmamos el presente documento.

Chorrillos,..... de .....del 2019

.....  
... Bach. Rupaylla Alarcón Anthony

.....  
Bach. Simbala zapat ivan