

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”



**CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL COMPORTAMIENTO DE LOS
CADETES DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CFB”, 2025**

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Ciencias Militares
con Mención en Administración**

Autores:

Mayeli Luzmaria Baca Joya-(0009-0009-9854-3567)

Josue Perez Ugaz-(0009-0001-0690-7231)

Asesor:

Dr. Edwin Vásquez Mora-(0000-0001-8834-8826)

Lima – Perú

2025

Grado de similitud






7% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 7%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.





ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI

Declaración jurada de autoría

Los bachilleres **Mayeli Luzmaria Baca Joya y Josue Perez Ugaz** del Arma de Inteligencia, de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, (EMCH “CFB”) identificados con DNI N° 75181678 y N° 77432492 respectivamente, declaramos bajo juramento que:

1. Somos autores de la investigación titulada: **“CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL COMPORTAMIENTO DE LOS CADETES DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CFB”, 2025”**.
2. Que, dicha investigación ha sido íntegramente elaborado por los suscritos y que no existe plagio alguno de ideas, texto, o imagen que corresponda a otra persona, grupo o institución; comprometiéndonos a poner a disposición de la EMCH “CFB”, los documentos que acrediten la autenticidad de la información proporcionada; si esto fuera solicitado por la entidad.
3. En tal sentido, asumimos la responsabilidad que corresponda, ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, tanto en los documentos como en la información aportada. Y nos comprometemos a salir en defensa de la EMCH “CFB” ante cualquier reclamo de terceros que al respecto pudiese sobrevenir.
4. Finalmente, reconocemos, para todos los efectos, que la EMCH “CFB” actúa como tercero de buena fe y está exenta de cualquier responsabilidad.

En honor de lo afirmado y ratificado, firmamos la presente declaración jurada de autenticidad.

Chorrillos, 31 de octubre del 2025.

Mayeli Luzmaria Baca Joya
DNI: 75181678

Josue Perez Ugaz
DNI: 77432492

Autorización de publicación

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN – DINVEST

AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA EMCH “CFB”

Autorización para la publicación electrónica en la página web del Repositorio Institucional Digital de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, de conformidad con el Decreto Legislativo N° 822, sobre la Ley de los Derechos de Autor, Ley N° 30035 del Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso y Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales RENATI.

1. Datos personales

Autor 1: Mayeli Luzmaría Baca Joya	Autor 2: Josue Perez Ugaz
N° DNI: 75181678	N° DNI: 77432492
Teléfono: 980 795 372	Teléfono: 971 559 571
Correo-e: mbacaj@escuelamilitar.edu.pe	Correo-e: jperezu@escuelamilitar.edu.pe
ORCID: 0009-0009-9854-3567	ORCID: 0009-0001-0690-7231

2. Datos de la obra

Título: CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL COMPORTAMIENTO DE LOS CADETES DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CFB”, 2025
Tipo de obra: Tesis
Asesor: Dr. Edwin Vásquez Mora
N° DNI: 43343660
ORCID: 0000-0001-8834-8826
Año de publicación: 2025

3. Declaraciones

Los autores declaran que:

- La obra es original y de mi (nuestra) propia y exclusiva creación, realizándose sin violar ni usurpar derechos de autor de terceros.
- Con la obra no se ha quebrantado ningún derecho moral o patrimonial de autor.
- No contiene declaraciones difamatorias contra terceros y respeta el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales de las personas.
- Soy (somos) titular (es) de los derechos patrimoniales sobre la obra y no pesa ningún gravamen sobre ella.

Por tanto, todo lo señalado en el presente formato, en especial lo descrito en el numeral dos, ostenta la condición de Declaración Jurada. Por ello me comprometo a salir en defensa de LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI” ante cualquier reclamación de terceros que al respecto pudiese sobrevenir. Para todos los efectos, LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”, actúa como tercero de buena fe.

4. Publicación de su investigación en el Repositorio Institucional de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”

TIPO DE ACCESO A SU INVESTIGACIÓN

Acceso abierto

Acceso restringido (12 a 24 meses)

JUSTIFICACIÓN (de acceso restringido)

Información vulnerable militar



Mayeli Luzmaria Baca Joya
DNI: 75181678



Josue Perez Ugaz
DNI: 77432492

Agradecimiento

A Dios, por guiarnos y fortalecer nuestro espíritu en cada desafío superado durante nuestra formación.

A nuestros padres, por su amor incondicional, apoyo constante y ejemplo de perseverancia que nos inspira cada día.

A nuestros instructores, por compartir sus enseñanzas, su tiempo y dedicación, formándonos como futuros líderes íntegros y comprometidos.

Dedicatoria

A nuestros padres, por ser la base de nuestro crecimiento personal y profesional, acompañándonos siempre en este camino.

A la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, por brindarnos la oportunidad de forjarnos como verdaderos soldados al servicio del Perú.

Índice

	Pág.
Carátula	i
Grado de similitud	ii
Declaración jurada de autoría	iii
Autorización de publicación	iv
Agradecimiento	vi
Dedicatoria	vii
Índice	viii
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1. Descripción problemática	18
1.2. Delimitación de la investigación	22
1.2.1. Espacial	22
1.2.2. Temporal	23
1.2.3. Teórica	23
1.3. Formulación del problema	23
1.3.1. Problema general	23
1.3.2. Problemas específicos	23
1.4. Objetivos de la investigación	24
1.4.1. Objetivo general	24
1.4.2. Objetivos específicos	24
1.5. Justificación e importancia de la investigación	24
1.5.1. Justificación teórica	24
1.5.2. Justificación metodológica	24

1.5.3. Justificación práctica	25
1.5.4. Importancia de la investigación	25
1.6. Limitaciones de la investigación	26
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	28
2.1. Antecedentes de la investigación	28
2.1.1. Antecedentes internacionales	28
2.1.2. Antecedentes nacionales	31
2.2. Bases teóricas	34
2.2.1. Variable 1: Cultura organizacional	34
2.2.2. Variable 2: Comportamiento	43
2.3. Marco conceptual	49
2.4. Operacionalización de las variables	53
2.5. Formulación de hipótesis	54
2.5.1. Hipótesis general	54
2.5.2. Hipótesis específicas	54
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	55
3.1. Enfoque de investigación	55
3.2. Tipo de investigación	55
3.3. Método de investigación	56
3.4. Alcance de investigación (nivel)	56
3.5. Diseño de la investigación	57
3.6. Población, muestra, unidad de estudio	58
3.6.1. Población de estudio	58
3.6.2. Muestra de estudio	58
3.6.3. Unidad de estudio	59
3.7. Técnica e instrumento para la recolección de datos	60
3.7.1. Técnica de recolección de datos	60
3.7.2. Instrumento de recolección de datos	60
3.7.3. Validez y confiabilidad de los instrumentos de medición	62

3.8. Procesamiento y método de análisis de datos	65
3.8.1. Técnica para el procesamiento de datos	65
3.8.2. Método de análisis de datos	66
3.9. Aspectos éticos	67
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	68
4.1. Análisis descriptivo	68
4.2. Análisis inferencial	76
4.2.1. Prueba de normalidad	76
4.2.2. Contrastación de la Hipótesis General (HG)	77
4.2.3. Contrastación de la Hipótesis Específica 1 (HE1)	79
4.2.4. Contrastación de la Hipótesis Específica 2 (HE2)	80
4.2.5. Contrastación de la Hipótesis Específica 3 (HE3)	81
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	83
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	95
REFERENCIAS	97
Anexos	104
Anexo 1. Matriz de consistencia	105
Anexo 2. Instrumento de recolección de datos	106
Anexo 3. Autorización para la recolección de datos	108
Anexo 4. Base de datos (de prueba piloto)	109
Anexo 5. Base de datos (origen de resultados)	110
Anexo 6. Propuesta de mejora	118
Anexo 7. Validación por juicio de expertos	120
Anexo 8. Dictamen Final Revisor	123
Anexo 9. Acta de sustentación	124
Anexo 10. Otros	125

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de las variables	53
Tabla 2. Diagrama de Likert	61
Tabla 3. Resumen de evaluación de expertos	62
Tabla 4. Criterio de confiabilidad valores	63
Tabla 5. Confiabilidad estadística del instrumento para medir la variable 1	64
Tabla 6. Confiabilidad estadística del instrumento para medir la variable 2	65
Tabla 7. Cultura organizacional y Comportamiento	68
Tabla 8. Artefactos organizacionales y Comportamiento	70
Tabla 9. Valores institucionales y Comportamiento	72
Tabla 10. Supuestos básicos y Comportamiento	74
Tabla 11. Pruebas de Normalidad	76
Tabla 12. Escala de interpretación para la correlación de Spearman	77
Tabla 13. Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis general	78
Tabla 14. Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 1	79
Tabla 15. Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 2	80
Tabla 16. Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 3	81

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Esquema de correlación	57
Figura 2. Alpha de Cronbach - fórmula y datos	64
Figura 3. Cultura organizacional y Comportamiento	68
Figura 4. Artefactos organizacionales y Comportamiento	70
Figura 5. Valores institucionales y Comportamiento	72
Figura 6. Supuestos básicos y Comportamiento	74

Resumen

Objetivo: se determinó la relación entre la cultura organizacional y el comportamiento de los cadetes de la EMCH “CFB” en 2025. Metodología: se trabajó con enfoque cuantitativo, tipo básico, diseño no experimental de corte transversal y alcance descriptivo-correlacional; se estableció validez de contenido y confiabilidad interna mediante alfa de Cronbach. Población y muestra (cantidades): la población estuvo conformada por 1 226 cadetes y se seleccionó una muestra probabilística de 293. Técnica e instrumento de recolección de datos: se aplicó una encuesta con cuestionario tipo Likert que operacionalizó la cultura (artefactos organizacionales, valores institucionales y supuestos básicos) y el comportamiento (individual, grupal y organizacional). Resultados y conclusiones: el análisis descriptivo mostró predominio de cultura alta (93.9%) y comportamiento alto (92.5%); quienes reportaron cultura alta concentraron prácticamente todo el comportamiento alto, sin casos de comportamiento bajo, mientras que los niveles bajos de cultura se asociaron con los pocos casos de conducta baja. En la inferencia, se obtuvo una correlación positiva alta entre cultura y comportamiento ($\rho=0.782$; $p=0.000$) y asociaciones significativas por dimensiones: artefactos ($\rho=0.735$), valores ($\rho=0.764$) y supuestos ($\rho=0.771$). Se concluyó que una mayor interiorización cultural se vinculó con conductas favorables y que fortalecer artefactos, valores y supuestos permitiría consolidar hábitos de puntualidad, cumplimiento reglamentario, colaboración y cohesión; se recomendó priorizar intervenciones pedagógicas y de liderazgo para elevar a niveles altos a los subgrupos con percepciones culturales medias o bajas.

Palabras claves: Cultura organizacional, comportamiento y cadetes.

Abstract

Objective: To determine the relationship between organizational culture and the behavior of cadets at the EMCH “CFB” in 2025. Methodology: A quantitative, basic, non-experimental, cross-sectional design with a descriptive-correlational scope was used. Content validity and internal reliability were established using Cronbach's alpha. Population and sample (numbers): The population consisted of 1,226 cadets, and a probabilistic sample of 293 was selected. Data collection technique and instrument: A Likert-type questionnaire was administered to operationalize culture (organizational artifacts, institutional values, and basic assumptions) and behavior (individual, group, and organizational). Results and conclusions: The descriptive analysis showed a predominance of high culture (93.9%) and high behavior (92.5%). Those who reported high culture exhibited almost all high behavior, with no cases of low behavior, while low levels of culture were associated with the few cases of low behavior. In the inference analysis, a strong positive correlation was found between culture and behavior ($\rho=0.782$; $p=0.000$), with significant associations across the following dimensions: artifacts ($\rho=0.735$), values ($\rho=0.764$), and assumptions ($\rho=0.771$). It was concluded that greater cultural internalization was linked to positive behaviors and that strengthening artifacts, values, and assumptions would consolidate habits of punctuality, regulatory compliance, collaboration, and cohesion. It was recommended that pedagogical and leadership interventions be prioritized to raise the levels of subgroups with average or low cultural perceptions.

Keywords: Organizational culture, behavior, and cadets.

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional se ha consolidado como uno de los ejes explicativos del desempeño y la sostenibilidad de las instituciones contemporáneas, al entenderse como un sistema de significados compartidos que integra valores, creencias, normas, supuestos básicos y manifestaciones simbólicas que orientan la conducta cotidiana de sus miembros (Casas, 2023). En organizaciones de carácter burocrático, jerárquico y altamente formalizado, como las instituciones militares, esta cultura no solo estructura los procesos de decisión y la distribución de la autoridad, sino que también configura los estilos de liderazgo, la motivación del personal, los niveles de identificación con la misión y las formas en que se asumen las exigencias propias del servicio militar (Sánchez, 2022).

En el ámbito de las Fuerzas Armadas peruanas, la cultura organizacional se reconoce como un factor estratégico para alinear la visión institucional, la doctrina y los procesos de formación de oficiales, en un contexto marcado por transformaciones doctrinarias, modernización de capacidades y crecientes demandas de legitimidad social hacia el sector defensa (Bahamonde, 2014). En este marco, la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” constituye el espacio privilegiado donde se forja la identidad del futuro oficial del Ejército, y diversas investigaciones han evidenciado que la manera en que se viven los valores, símbolos, normas y prácticas institucionales influye directamente en la formación académica y profesional de los cadetes, así como en su desempeño durante la carrera militar (Apolaya & Acevedo, 2020).

El comportamiento de los cadetes, entendido como el conjunto de conductas observables que manifiestan en los ámbitos académico, formativo y disciplinario, se encuentra estrechamente vinculado con los valores y normas que interiorizan a lo largo de su vida en la institución, así como con el grado de coherencia percibido entre el discurso oficial y las prácticas cotidianas (Dziwanowski, 2020). Aspectos tales como la puntualidad, la responsabilidad en el cumplimiento de órdenes, la cohesión de grupo, la lealtad al Ejército y la disposición a asumir sacrificios personales se ven potenciados o debilitados por el tipo de liderazgo, el clima de confianza y la identificación organizacional que se logran desarrollar durante la formación, lo que convierte a la cultura institucional en un recurso clave para

fortalecer la resiliencia, el compromiso y la conducta ética de los cadetes en contextos de alta exigencia física y emocional (Navas-Jiménez et al., 2024).

En los últimos años, distintas investigaciones realizadas en la propia Escuela Militar de Chorrillos y en otras instituciones castrenses nacionales han analizado la cultura organizacional en relación con variables como la formación profesional, el clima institucional y el desempeño laboral, demostrando que una cultura sólida se asocia con mejores indicadores de rendimiento académico y de preparación para el ejercicio del mando (Simbala, 2019; Marín Pérez, 2018). Sin embargo, muchos de estos estudios se han focalizado en áreas específicas, promociones concretas o procesos de transformación organizacional, sin abordar de manera integral la relación entre la cultura organizacional (entendida en sus dimensiones de artefactos, valores y supuestos básicos) y el comportamiento global de los cadetes en la EMCH “CFB”, lo que evidencia un vacío de conocimiento que resulta pertinente atender en el actual proceso de modernización del Ejército del Perú (Caycho, 2020; Puente Paredes, 2015).

A partir de esta realidad, la presente investigación se propone determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025, considerando como población a 1 226 cadetes y como muestra probabilística a 293 de ellos, a quienes se aplicó un cuestionario estructurado en escala de Likert que operacionaliza las dimensiones de artefactos organizacionales, valores institucionales, supuestos básicos y comportamiento individual, grupal y organizacional (Hernández & Mendoza, 2018). Bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básico, nivel descriptivo–correlacional y diseño no experimental de corte transversal, el estudio busca aportar evidencia empírica sobre la magnitud y dirección de la relación entre ambas variables, utilizando procedimientos de validez de contenido y de confiabilidad interna mediante el coeficiente alfa de Cronbach para garantizar la calidad de las mediciones y la solidez de las conclusiones que se deriven para la gestión y la formación de los futuros oficiales del Ejército (Cronbach & Meehl, 1955).

El esquema de este estudio consta de cinco capítulos principales, que se desarrollan sistemáticamente en la siguiente secuencia:

El Capítulo I, denominado Planteamiento del problema, aborda la descripción problemática que existen con cultura organizacional con el objetivo de incidir en comportamiento de los cadetes. Además, se da la delimitación de la investigación, identificar

y articular los siguientes problemas y objetivos: generales y específicos, justificación, importancia y limitaciones del estudio.

En el desarrollo del Capítulo II es el Marco Teórico, se constató que los estudios relacionados con este tema formaron los antecedentes internacionales y nacionales. Por lo tanto, se apoya en una base teórica para transformaciones de dimensiones correspondientes y también en un marco conceptual. Para este estudio se construyeron hipótesis generales y específicas, detallando el funcionamiento de las variables.

En el Capítulo III, conocido como Marco de Metodológico, se determinó que el diseño de este estudio sería descriptivo y correlativo. Además, se determinaron el tamaño de la muestra, las técnicas de recolección y procesamiento de datos.

El Capítulo IV versa sobre los resultados, dando detalles sobre el análisis descriptivo tratándose sobre la interpretación de los resultados estadísticos adjuntando las tablas y figuras correspondientes. Y sobre el análisis inferencial con la comprobación de las hipótesis, existe una relación significativa entre las variables del análisis.

Por último, el Capítulo V trata sobre la discusión de los resultados, contrastándolo con trabajos semejantes y comparándolos con el presente estudio.

Finalmente, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones propuestas.

CAPÍTULO I.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción problemática

A nivel internacional, los entornos de formación militar enfrentaron desafíos conductuales que tensionaron la misión educativa y la preparación para el servicio. Dichos retos se evidenciaron en prevalencias de contacto sexual no deseado entre cadetes que, en 2022, alcanzaron 21.4 % en mujeres y 4.4 % en varones, y que en 2024 descendieron a 13.3 % y 3.6 %, respectivamente, lo que reflejó que los avances aún fueron insuficientes para modificar de manera sostenida la conducta cotidiana y el aprendizaje profesional (Office of People Analytics, 2024). Además, en el conjunto de las fuerzas armadas se registraron 8 195 informes de agresión sexual en el año fiscal 2024, un 4 % menos que en 2023, indicador que mostró progresos acotados y la persistencia de factores de clima organizacional con impacto en el desempeño esperado del alumnado y en la disciplina, con implicancias en sanciones y retención (Department of Defense, 2025).

Este panorama llevó a organismos públicos a posicionar el clima y la cultura organizacional como palancas de cambio para la conducta, la cohesión y la preparación operacional, señalando que climas de mando positivos se asociaron con mayor letalidad, disciplina y confianza, y que su evaluación periódica debía guiar acciones preventivas y correctivas en las academias (Department of Defense, 2024). En la misma línea, la Alianza Atlántica incorporó en su currículo de liderazgo y ética contenidos explícitos sobre teoría organizacional, cultura, clima, desarrollo de equipos y cohesión, reconociendo que la interiorización de valores, símbolos y normas fue determinante del comportamiento individual y colectivo en contextos militares, con efectos directos en el rendimiento y la cohesión (NATO, 2024).

En este contexto, la cultura organizacional (como sistema de valores, normas, supuestos y artefactos compartidos) constituyó la base simbólica y práctica que orientó la conducta, moldeó la interpretación de reglas y dio sentido a la identidad institucional; por ello, promover culturas abiertas reforzó la integridad y la rendición de cuentas como condición para reducir faltas y mejorar resultados medibles (OECD, 2020). La evidencia doctrinaria y académica subrayó que los componentes culturales fueron esenciales para la interoperabilidad y el

cumplimiento de misiones, pues mediaron estilos de liderazgo, cohesión y adaptación al cambio, elementos críticos en la educación militar inicial y en el desarrollo del oficial en formación (Žotkevičiūtė-Banevičienė, 2022).

Por su parte, el comportamiento (conjunto de conductas observables en ámbitos académico, formativo y disciplinario) se expresó en puntualidad, cumplimiento reglamentario, colaboración y resolución de conflictos, dimensiones que predijeron rendimiento y preparación cuando se articularon con valores interiorizados y climas de confianza (Bekesienė et al., 2023). En poblaciones de cadetes, los estudios mostraron que la vivencia de normas y valores militar-institucionales potenció la motivación y la cohesión, mientras que las incongruencias entre discurso y práctica favorecieron conductas disfuncionales, ausentismo y deterioro del aprendizaje para el mando, con posibles incrementos en sanciones y pérdida de eficacia (Dziwanowski, 2020).

En América Latina y en el Perú, la literatura de repositorios institucionales confirmó la relevancia de vincular cultura organizacional con conductas de cadetes, reportando asociaciones significativas entre fortaleza cultural y formación académica y profesional en armas específicas, con efectos en disciplina, identidad y desempeño a lo largo de la carrera (Apolaya & Acevedo, 2020). Estos hallazgos, obtenidos en cohortes de la Escuela Militar de Chorrillos, indicaron que prácticas, símbolos y valores vividos en la rutina influyeron en responsabilidad, cohesión y cumplimiento, reforzando la necesidad de intervenciones culturales para mejorar comportamientos observables en indicadores operativos de la Escuela (Simbala & Rupaila, 2019).

Asimismo, documentos doctrinarios y análisis estratégicos del sector defensa señalaron que la transformación institucional requirió alinear liderazgo, cultura y formación, de modo que artefactos y valores se tradujeran en conductas consistentes con la misión del Ejército y con la legitimidad social exigida al profesional militar contemporáneo (Sánchez, 2022). En ese marco, brechas en el alineamiento estratégico y en prácticas cotidianas identificadas en evaluaciones previas de la Escuela Militar de Chorrillos reforzaron la pertinencia de estudiar en 2025 la relación entre cultura organizacional y comportamiento del cadete para orientar decisiones de gestión educativa y disciplinaria, cerrando vacíos de evidencia en la medición integral de ambos constructos (Puente Paredes, 2015).

En el Perú, los flujos de ingreso y egreso en escuelas de formación militar evidenciaron la exigencia del proceso y su impacto en la persistencia: en 2007, la Escuela de Oficiales registró 222 ingresantes y 111 graduados (50,0 %), mientras que la Escuela de Suboficiales tuvo 283 ingresantes y 221 graduados (78,1 %), lo que dimensionó riesgos de deserción y la necesidad de fortalecimiento cultural (MINDEF, 2007). Asimismo, durante los Censos Nacionales en el 2017 se movilizaron más de 4 400 efectivos de las Fuerzas Armadas (incluidos cadetes) para apoyar la operación, ilustrando estándares de puntualidad, disciplina y coordinación exigidos por el servicio y su traducción en resultados de misión (MINDEF, 2017).

A nivel de organizaciones nacionales que enmarcaron y sostuvieron las variables, la Autoridad Nacional del Servicio Civil aprobó la “Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional”, institucionalizando diagnósticos y mejora cultural con capacidad de impactar indicadores de desempeño y convivencia (SERVIR, 2017). Complementariamente, el Libro Blanco de la Defensa Nacional subrayó valores, doctrina y liderazgo como ejes de identidad militar, ofreciendo un marco para comprender cómo la cultura moldeó conductas esperadas, sanciones y recompensas en la formación (MINDEF, 2005).

En este contexto, la cultura organizacional se entendió (en la realidad castrense peruana) como el sistema de valores, símbolos, normas y supuestos que orientó el trabajo cotidiano del cadete y su aprendizaje del mando; evidencia local mostró que, con una población de 105 cadetes de Artillería, el 60 % reportó relación entre cultura y formación académica, señalando un efecto en desempeño y hábitos formativos (Apolaya & Acevedo, 2020). De igual modo, con 83 cadetes de 4.º año de Infantería se constató que fortalecer componentes culturales favoreció la formación profesional del futuro oficial, lo que justificó operacionalizar la variable mediante dimensiones pertinentes al ambiente militar (Simbala & Rupaila, 2019).

Por su parte, el comportamiento estuvo normado por el régimen disciplinario de las Fuerzas Armadas, que previno infracciones, tipificó faltas y reguló sanciones, consolidando criterios de obediencia, subordinación y responsabilidad individual como resultados evaluables (Congreso de la República, 2007). A su vez, el reglamento del régimen interno para centros de formación definió el marco académico, psicofísico y disciplinario que estructuró la vida del cadete, fijando estándares observables de actuación, servicio interior y procedimientos medibles en puntualidad, cumplimiento y cohesión (MINJUSDH, 2010).

Finalmente, la articulación entre cultura y comportamiento se vio reforzada por normas sectoriales recientes y por hallazgos empíricos de la propia EMCH “CFB”; el reglamento de escuelas e institutos precisó responsabilidades y procedimientos disciplinarios aplicables al alumnado, alineando artefactos, valores y prácticas con la conducta esperada y sus consecuencias (Ministerio de Defensa, 2019). En la misma línea, investigaciones sobre liderazgo de “mando tipo misión” reportaron correlaciones significativas con la cultura organizacional en cadetes de la EMCH, lo que sugirió que intervenciones culturales bien diseñadas podían traducirse en mejoras conductuales observables y en reducción de faltas (Caycho Valverde, 2020).

En la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, la cultura se expresó en la misión de formar oficiales, en la interiorización de valores y deberes del servicio, y en artefactos visibles (uniforme, ceremonias, símbolos y lenguaje técnico) que marcaron la socialización del cadete, alineando identidad, disciplina y sentido del deber con la educación militar superior; este encuadre institucional permitió estimar impactos en convivencia y rendimiento (Escuela Militar de Chorrillos, s. f.). La normatividad específica vigente estableció principios, conductas esperadas y procedimientos académico-disciplinarios que convirtieron valores y símbolos en rutinas formativas cotidianas, cohesionando doctrina, currículo y práctica del mando en aula y terreno (Ministerio de Defensa, 2019).

La evidencia empírica producida en la propia EMCH mostró que la cultura organizacional incidió en la experiencia formativa: en Artillería, con 105 cadetes, se determinó relación entre cultura y formación académica, con 60 % que evidenció dicha asociación, lo que reforzó la pertinencia de medir artefactos, valores y supuestos como predictores de resultados (Apolaya Robles & Acevedo Nina, 2020). Asimismo, el liderazgo “mando tipo misión” se relacionó significativamente con rasgos culturales en cadetes de la promoción 126, lo que sugirió que estilos de conducción y clima de confianza reforzaron normas e identificación institucional con efectos en el desempeño (Caycho Valverde & Carrasco Honores, 2020).

En cuanto al comportamiento, el marco regulatorio nacional fijó estándares de actuación (obediencia, puntualidad, cumplimiento, responsabilidad y servicio) y ordenó la vida académica, psicofísica y disciplinaria, permitiendo evaluar conductas con criterios homogéneos a lo largo del proceso formativo (Ministerio de Defensa, 2019). En ese contexto, investigaciones con cadetes de Artillería reportaron relaciones positivas y significativas entre disciplina y desempeño académico, destacando que la gestión del tiempo, el respeto jerárquico

y la constancia en el estudio se correlacionaron con mejores resultados, lo que respaldó indicadores individuales, grupales y organizacionales para el seguimiento pedagógico (Céspedes Martínez & Fernández Sandoval, 2019).

Adicionalmente, estudios aplicados a compañías de cadetes evidenciaron altos niveles de adhesión a dispositivos normativos internos: 76,3 % declaró estar “totalmente de acuerdo” con la importancia del Reglamento Interno de la EMCH para tipificar faltas y prevenir abusos de autoridad, con percepciones similares sobre artículos legales del mando, lo que reflejó legitimidad y claridad de reglas que orientaron la conducta y su control (Cabezudo Benito & Guerrero Soldevilla, 2020). Esa aceptación normativa se tradujo en conductas organizacionales esperadas (cumplimiento de órdenes, cohesión, comunicación efectiva y resolución de conflictos), reforzando que el comportamiento cadete fue un resultado observable de la alineación entre doctrina, regulación y cultura vivida, con implicancias en sanciones, eficiencia académica y cohesión de las compañías (Céspedes Martínez & Fernández Sandoval, 2019).

Con este contexto institucional, y ante la magnitud evidenciada (retención diferencial, adhesión normativa cuantificable, marcos sancionatorios y vínculos empíricos entre cultura y desempeño), se justificó delimitar el estudio a la EMCH “CFB” en 2025 y formular el problema sobre la relación entre cultura organizacional y comportamiento, definiendo objetivos e hipótesis alineados a medir dicha relación y cerrar el vacío de conocimiento sobre su estimación integral en cadetes de distintas armas y promociones dentro de un mismo ciclo formativo (Puente Paredes, 2015).

1.2. Delimitación de la investigación

1.2.1. Espacial

Espacialmente, el estudio se circunscribe al campus de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, en el distrito de Chorrillos (Lima), comprendiendo los ambientes de instrucción, formación y vida cadete donde se desarrollan actividades académicas, tácticas y ceremoniales que estructuran la experiencia institucional (Escuela Militar de Chorrillos, s. f.). Esta delimitación abarca las dependencias y rutinas formativas regidas por el Reglamento de las Escuelas e Institutos de Formación Profesional de las Fuerzas Armadas, que define principios, procesos académicos y disposiciones disciplinarias aplicables al alumnado (Ministerio de Defensa, 2019).

1.2.2. Temporal

Temporalmente, la investigación se restringe al año académico 2025 y adopta un diseño no experimental de corte transversal, con una única recolección durante el ciclo de formación para estimar relaciones entre variables bajo estándares de reporte recomendados para estudios observacionales (von Elm et al., 2007). El cronograma de aplicación y los hitos de medición se alinean con la programación académica y formativa establecida para las escuelas de las Fuerzas Armadas, asegurando que los datos reflejen prácticas y conductas institucionales del periodo señalado (Ministerio de Defensa, 2019).

1.2.3. Teórica

Teóricamente, la variable cultura organizacional se operativiza en tres dimensiones artefactos organizacionales, valores institucionales y supuestos básicos siguiendo aplicaciones previas en la EMCH que demuestran su pertinencia para explicar la formación del cadete y su desempeño académico (Apolaya Robles & Acevedo Nina, 2020). La variable comportamiento se delimita en conductas observables a nivel individual, grupal y organizacional puntualidad, cumplimiento reglamentario, colaboración, cohesión y resolución de conflictos con base en evidencia local que vincula disciplina y resultados formativos en compañías de cadetes de Artillería (Céspedes Martínez & Fernández Sandoval, 2019).

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025?

1.3.2. Problemas específicos

¿Cuál es la relación que existe entre los artefactos organizacionales y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025?

¿Cuál es la relación que existe entre los valores institucionales y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025?

¿Cuál es la relación que existe entre los supuestos básicos y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

1.4.2. Objetivos específicos

Determinar la relación que existe entre los artefactos organizacionales y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

Determinar la relación que existe entre los valores institucionales y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

Determinar la relación que existe entre los supuestos básicos y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

1.5. Justificación e importancia de la investigación

1.5.1. Justificación teórica

Teóricamente, el estudio se justifica porque la cultura organizacional en instituciones públicas y formativas cumple una función estructurante del comportamiento al articular valores, normas, artefactos y supuestos que sostienen la integridad, el liderazgo ético y la rendición de cuentas, de modo que su medición permite explicar variaciones de la conducta cadete en un entorno altamente normado y de socialización intensiva (OECD, 2020). Asimismo, la evidencia empírica producida en la propia Escuela Militar de Chorrillos muestra que la vivencia de la cultura en sus dimensiones visibles y subyacentes se asocia con la formación y el desempeño, lo que ofrece un sustento conceptual local para explorar su relación con comportamientos observables individuales, grupales y organizacionales mediante un enfoque explicativo que conecte símbolos, valores y supuestos con rutinas y resultados conductuales (Simbala & Rupaila, 2019).

1.5.2. Justificación metodológica

Metodológicamente, la elección de un enfoque cuantitativo de tipo básico, con diseño no experimental y alcance descriptivo-correlacional de corte transversal, es coherente con la naturaleza observacional del fenómeno y con la necesidad de estimar asociaciones entre

percepciones culturales y patrones conductuales en una sola medición, bajo estándares de reporte consolidados para estudios observacionales que favorecen la transparencia y la validez externa de los hallazgos (von Elm et al., 2007). De igual forma, la aplicación de cuestionarios tipo Likert a cadetes y la evaluación de la confiabilidad interna mediante alfa de Cronbach responden a buenas prácticas psicométricas para instrumentos de percepción, siempre que la interpretación del coeficiente considere su fundamento y límites y se complemente con criterios de validez pertinentes al contexto militar formativo (Taber, 2018).

1.5.3. Justificación práctica

Prácticamente, la investigación aporta insumos accionables para la gestión educativa y disciplinaria de la Escuela Militar de Chorrillos al identificar qué componentes culturales (artefactos, valores y supuestos) se relacionan con conductas críticas como puntualidad, cumplimiento reglamentario, colaboración y cohesión, ofreciendo bases para programas de intervención que fortalezcan la identidad institucional y mejoren resultados académicos y de preparación para el mando (Apolaya & Acevedo, 2020). A la vez, los hallazgos servirán para afinar el liderazgo y el clima de confianza que median la traducción de la cultura en prácticas cotidianas, alineando la formación con las demandas operacionales del Ejército y facilitando decisiones curriculares y de supervisión que incrementen la eficacia del proceso formativo y la conducta ética observable en la vida cadete (Caycho Valverde, 2020).

1.5.4. Importancia de la investigación

La investigación es importante porque permite identificar con evidencia qué componentes de la cultura organizacional (artefactos, valores y supuestos) efectivamente se viven en la Escuela Militar y cómo su gestión, medición y mejora continua se alinean con los lineamientos del Estado para fortalecer el desempeño institucional y el bienestar del personal (SERVIR, 2017). A la vez, al situar el análisis en integridad pública y gobernanza, la medición de cultura aporta insumos para reforzar prácticas de liderazgo y rendición de cuentas en organizaciones de alta exigencia y jerarquía, ofreciendo un puente entre la doctrina militar y estándares internacionales de integridad que demandan sistemas confiables de monitoreo y aprendizaje organizacional (OECD, 2020).

Su importancia también es empírica y local, porque consolida y amplía la evidencia producida en la propia Escuela Militar de Chorrillos que ha mostrado asociaciones entre cultura organizacional y formación académica en armas específicas, justificando medir la cultura con

instrumentos válidos y comparables para orientar decisiones pedagógicas y de formación del mando (Apolaya & Acevedo, 2020). Del mismo modo, al relacionar indicadores conductuales (puntualidad, disciplina, cumplimiento reglamentario, colaboración) con resultados académicos, el estudio permite priorizar intervenciones de alto impacto en la vida cadete, contribuyendo a elevar el rendimiento y la preparación profesional con base en relaciones observadas y no solo en supuestos normativos (Céspedes & Fernández, 2019).

Además, la investigación es relevante para la gestión y la toma de decisiones porque ofrece métricas pertinentes para evaluar la coherencia entre cultura y comportamiento en el marco del Reglamento de Escuelas e Institutos de Formación Profesional de las Fuerzas Armadas, facilitando ajustes curriculares, de supervisión y de convivencia que hagan operativos los principios doctrinarios en rutinas cotidianas y evaluables (Ministerio de Defensa, 2019). Con enfoque de mejora continua y gobernanza basada en evidencia, los resultados pueden informar planes y controles internos que aseguren que los aprendizajes de la medición cultural se traduzcan en conductas observables alineadas con la misión institucional y con estándares de integridad pública comparables (OECD, 2020).

1.6. Limitaciones de la investigación

La falta de tiempo constituyó una limitación relevante porque el calendario académico, las prácticas de instrucción y las actividades ceremoniales restringieron las ventanas de aplicación del cuestionario. Para mitigarlo, se elaboró un cronograma compacto con recolección en un único corte transversal, se priorizaron horarios sin interferencia operativa y se coordinó con las compañías para aplicar el instrumento de manera simultánea por secciones. Además, se usaron formularios digitales con control de calidad en tiempo real, códigos de acceso por grupo y supervisión de aula para reducir tiempos muertos, se realizó una preprueba breve para depurar ítems redundantes y se capacitó a aplicadores en instrucciones estandarizadas, lo que permitió completar la muestra planificada sin sacrificar el rigor del levantamiento.

La información limitada también representó una restricción, tanto por la sensibilidad de ciertos registros internos como por la heterogeneidad y desactualización de algunas fuentes secundarias. Se afrontó mediante tres acciones: primero, el uso de fuentes públicas y trazables (reglamentos vigentes, lineamientos institucionales y repositorios académicos) para construir el marco contextual y teórico; segundo, la validación de contenido con juicio de expertos para

asegurar pertinencia y claridad de los ítems ante la ausencia de indicadores internos detallados; y tercero, la definición de un plan de manejo de datos faltantes (registro de no respuesta, revisión inmediata en aula e imputación simple cuando procedía) para preservar la consistencia del análisis. Se garantizó anonimato y consentimiento informado para mejorar la tasa de respuesta, y se documentaron las brechas de información con recomendaciones explícitas para futuras mediciones longitudinales o el uso de fuentes administrativas agregadas que complementen la evidencia obtenida con el cuestionario.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

Hernández (2023), en su tesis de Maestría: “Modelo de Cultura Organizacional para Microempresas de Servicios en Ixtapaluca, Estado de México”, realizado en el Tecnológico de Estudios Superiores Ixtapaluca, Ixtapaluca – México: Objetivo, proponer e implementar un modelo formal de cultura organizacional y analizar su eficacia en microempresas de servicios. Metodología, enfoque mixto de tipo descriptivo, no experimental, correlacional y de corte transversal, desarrollado en un solo periodo durante 2023. Población y muestra, la población estuvo constituida por 402 microempresas de servicios del municipio; se calculó un tamaño mínimo de muestra de $n \approx 62$ mediante fórmula para poblaciones finitas y se trabajó finalmente con 121 unidades económicas identificadas en el DENUÉ de INEGI. Técnica e instrumento de recolección de datos, se realizó levantamiento documental con base en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas y se construyó una matriz diagnóstica por criterios de cultura organizacional (filosofía, misión, visión, objetivos, políticas y estrategia); la confiabilidad del instrumento fue alta (alfa de Cronbach=0.906). Resultados, en frecuencias porcentuales por criterio se observaron: Filosofía 88%, Misión 86%, Visión 85%, Objetivos 87%, Políticas 93% y Estrategia 94%; la calificación ponderada fue 75.25. Conclusiones, se recomendó formalizar la cultura organizacional incorporando valores, misión, visión, objetivos, políticas y estrategias; elaborar manuales y estándares de calidad; precisar descripciones de puestos; fortalecer una fuerza de ventas; y promover comunicación, trabajo en equipo y objetivos compartidos para elevar productividad sostenida y competitividad en las microempresas.

Galván et al. (2023), en su artículo: “La relación del marketing digital, la gestión de marca y la competitividad en las PYMES del estado de Aguascalientes”, realizado en la Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes – México: Objetivo, analizar el efecto del marketing digital en la gestión de marca y en la competitividad, así como el impacto de la gestión de marca en la competitividad en PYMES locales. Metodología, se desarrolló un estudio empírico con modelo de regresión lineal por MCO y tres hipótesis (H1–H3). Población

y muestra, el marco fue de 1 457 PYMES registradas en el SIEM; se aplicó muestreo aleatorio simple a 300 empresas ($\approx 20.6\%$ del marco), con entrevistas presenciales a gerentes/propietarios, error máximo $\pm 5\%$ y 95% de confianza, durante marzo–junio de 2019. Técnica e instrumento de recolección de datos, cuestionario tipo Likert (1–5) que integró escalas validadas: marketing digital (Dlodlo & Dhurup; 13 ítems, cinco dimensiones), gestión de marca (Baumgart; 19 ítems, cuatro dimensiones) y competitividad (Buckley; Cho & Pucik; 18 ítems, tres dimensiones); fiabilidad alta ($\alpha=0.979$; 0.930; 0.933). Resultados, en términos porcentuales, la muestra representó $\approx 20.6\%$ del marco censal; las escalas presentaron consistencia muy alta; el modelo para H1 mostró que el marketing digital influyó de forma positiva y significativa en la gestión de marca ($\beta=0.630$; $p=0.000$); H2 evidenció efecto positivo del marketing digital en la competitividad ($\beta=0.260$; $p=0.000$); H3 confirmó que la gestión de marca incrementó la competitividad ($\beta=0.371$; $p=0.000$); R^2 ajustados: 0.397, 0.075 y 0.158; F significativas. Conclusiones, se concluyó que las herramientas de marketing digital fortalecieron la gestión de marca y, a través de ella, la competitividad, recomendándose orientar primero esfuerzos digitales alineados a recursos y necesidades de cada PYME.

Sánchez y García (2023), en su artículo: “Cultura organizacional, actitudes y conductas que favorecen la organización. Caso Universidad Autónoma de Tamaulipas”, realizado en la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México: Objetivo, analizar las actitudes y conductas que favorecieron el desempeño en la UAT; Metodología, diseño no experimental, transeccional y descriptivo, con enfoque cualitativo apoyado en pruebas estadísticas; Población y muestra, docentes activos de la UAT (universo 2,749), con muestra mínima calculada de 386 y efectiva de 429 colaboradores, equivalente al 15.6% del total; Técnica e instrumento de recolección de datos, encuesta digital de respuesta dicotómica (Microsoft Forms) adaptada del Cuestionario de Conductas Normativas Organizacionales que operacionalizó integración, calidad, colaboración, consideración, innovación y cambio, orientación a la autoridad y competición; Resultados, la presencia de conductas favorables superó el 70% en múltiples ítems, por ejemplo, integración 77% (328 “sí”, IC 73–81), innovación y cambio 80% (343 “sí”) y colaboración 75% (321 “sí”); en competición se hallaron 85% y 84% (IC 82–88 y 81–87); se observaron valores no significativos frente al umbral en calidad 66% (IC 62–70), orientación a la autoridad 72% (IC 68–76), consulta a jefes 71% (IC 67–75) y equidad en reparto 62% (IC 57–67). Conclusiones, las prácticas de calidad, colaboración, consideración, orientación a la autoridad y competición mostraron presencia mayoritaria en la muestra, sosteniendo que la cultura organizacional de la UAT favoreció el desempeño.

González y Carrizo (2020), en su tesis de Maestría: “Desafíos de la cultura organizacional en TOYOTA CHILE S.A.”, realizado en la Universidad de Chile, Santiago – Chile: Objetivo, diagnosticar las causas de la falta de alineamiento entre la cultura organizacional de Toyota Chile y su casa matriz Toyota Motor Corporation. Metodología, se trabajó con un enfoque cualitativo y paradigma constructivista, aplicando análisis de contenido con codificación abierta/grounded theory. Población y muestra, el universo correspondió a todos los trabajadores de Toyota Chile S.A.; la muestra fue intencional-teórica y alcanzó 18 participantes distribuidos en tres estamentos: 6 operativo-administrativos, 6 táctico-jefaturas y 6 estratégico-gerencial. Técnica e instrumento de recolección de datos, se utilizaron entrevistas semiestructuradas a directivos/gerentes y grupos focales con colaboradores, siguiendo guiones temáticos. Resultados, por distribución muestral se registraron 33.3% participantes en cada estamento (6/18 por nivel); además, en el contexto empresarial se constató caída del market share de 7.4% a 6.5%, baja adicional del 30% respecto del mercado automotriz 2019, y reducción de ventas de 29,800 (2018) a 23,000 unidades (2019), junto con un stock >3 meses (promedio esperado 1.1). Conclusiones, el cambio cultural se vio obstaculizado por la dualidad de culturas derivada de lineamientos estratégicos de dos corporaciones japonesas, generando dificultades para implementar directrices e identidad de marca de Toyota, con burocracia y control percibidos; se recomendaron planes de acción para formalizar y fortalecer la cultura en concordancia con la matriz.

Alvarado (2021), en su Tesis de Licenciatura: “Estudio de la cultura organizacional de la empresa Autohyun”, realizado en la Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca – Ecuador: Objetivo, identificar el tipo de cultura organizacional de Autohyun, describir sus elementos y reconocer fortalezas, así como las similitudes y diferencias entre la cultura deseada y la existente. Metodología, se trabajó con enfoque mixto de corto plazo que combinó análisis cualitativo para comprender la cultura desde la perspectiva de los colaboradores y análisis cuantitativo para estimar tendencias y porcentajes. Población y muestra, se incluyeron 20 colaboradores (hombres y mujeres de distintas áreas) con dos o más años de permanencia en la empresa, seleccionados por criterio de antigüedad. Técnica e instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario estructurado diseñado ad hoc para Autohyun, orientado a medir la favorabilidad por dimensiones de cultura organizacional con referentes de Schein y Hofstede. Resultados, en frecuencias porcentuales se observó que ante “la empresa se enfoca en resultados sin importar las circunstancias” el 75% marcó “algo de acuerdo”, el 5% “totalmente de acuerdo” y el 20% “algo en desacuerdo”; sobre “tener reconocimiento por el

desempeño”, 65% indicó “algo de acuerdo” y 35% “totalmente de acuerdo”; respecto a “el salario es más importante que el tiempo personal”, 55% respondió “algo en desacuerdo” y 45% “totalmente en desacuerdo”; acerca de “rivalidad entre compañeros”, 70% señaló “rara vez” y 30% “ocasionalmente”. Conclusiones, se caracterizó una cultura jerárquica con rasgos de “masculinidad” (orientación al logro y competitividad), con fortalezas en metas y funcionamiento cotidiano y debilidades en inequidad de poder y atención a necesidades interpersonales; se constató convergencia parcial con misión, visión y valores.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Dueñas y Pomalaya (2024), en su tesis de Licenciatura: “Cultura Organizacional y su relación con el comportamiento ético de los trabajadores de hoteles de 4 estrellas de Lima Metropolitana en el 2022”, realizado en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima – Perú: Objetivo, determinar la relación entre la cultura organizacional y el comportamiento ético en trabajadores de hoteles de 4 estrellas de Lima Metropolitana. Metodología, estudio aplicado con enfoque cuantitativo y diseño correlacional. Población y muestra, el estudio consideró personal de ocho hoteles de 4 estrellas y trabajó con una muestra efectiva de 337 trabajadores. Técnica e instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario estructurado de 38 ítems para medir ambas variables y sus dimensiones. Resultados, se presentaron frecuencias y porcentajes por dimensiones e ítems; en términos muestrales, se procesaron 337 encuestados (100%) pertenecientes a 8 hoteles (100%); la prueba de hipótesis indicó asociación estadísticamente significativa entre cultura organizacional y comportamiento ético ($\text{Chi-cuadrado}=108.577$; $p<0.001$) con tamaño del efecto grande ($r=0.543$). Conclusiones, se concluyó que la cultura organizacional se relacionó de forma directa con el comportamiento ético del personal de hoteles de 4 estrellas, por lo que se recomendó fortalecer prácticas y dimensiones culturales para promover conductas éticas en el servicio.

Aliaga et al. (2023), en su tesis de Licenciatura: “La cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral: revisión aplicada”, realizado en la Universidad de Lima, Lima – Perú: Objetivo, determinar el impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral. Metodología, se trabajó como revisión aplicada bajo las recomendaciones PRISMA, efectuando búsquedas sistemáticas en EBSCOhost, ProQuest, APA PsycNet y Dialnet, con criterios explícitos de inclusión y exclusión. Población y muestra, la población correspondió a la literatura científica sobre cultura organizacional y desempeño; la muestra final estuvo compuesta por 10 estudios elegibles ($n=10$) que cumplieron los criterios establecidos. Técnica

e instrumento de recolección de datos, se empleó una matriz de extracción de información y un checklist de reporte alineado a PRISMA para sintetizar y evaluar la evidencia recuperada. Resultados, en términos de frecuencias, el 100% (10/10) de los estudios incluidos integró la muestra final tras el cribado; de manera convergente, la evidencia recopilada indicó un efecto significativo y positivo de la cultura organizacional sobre el desempeño laboral. Conclusiones, se concluyó que alinear comportamientos y expectativas de los trabajadores con una cultura organizacional sólida favoreció el incremento del desempeño, por lo que se recomendó fortalecer prácticas culturales claras y coherentes para mejorar resultados laborales.

Soria (2023), en su tesis de Licenciatura: “Cultura organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay – 2022”, realizado en la Universidad Continental, Huancayo – Perú. Objetivo: determinar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores municipales de Abancay. Metodología: enfoque cuantitativo, estudio básico, nivel correlacional, método deductivo y diseño no experimental de corte transversal. Población y muestra: 98 empleados de la Municipalidad Provincial de Abancay; se empleó muestreo aleatorio sistemático y se trabajó con 98 participantes (N=98). Técnica e instrumento de recolección de datos: encuesta estructurada aplicada en ambiente laboral, utilizando cuestionario para ambas variables procesado en SPSS v.25. Resultados: la cultura organizacional fue principalmente débil (77,6%), seguida de fuerte (14,3%) y regular (8,2%); la satisfacción laboral se concentró en niveles bajos (75,5%), con proporciones regulares (22,4%) y altas (2,0%); por dimensiones, el liderazgo organizacional mostró nivel bajo en 78,6% y el compromiso organizacional fue regular en 53,1%. En la prueba de hipótesis se encontró correlación positiva y significativa entre cultura organizacional y satisfacción laboral ($\rho=0,719$; $p=0,000$), y asociaciones significativas por dimensiones: liderazgo ($\rho=0,825$; $p=0,000$), valores y normas ($\rho=0,812$; $p=0,000$), comunicación ($\rho=0,793$; $p=0,000$) y compromiso ($\rho=0,549$; $p=0,000$). Conclusiones: se confirmó que una cultura organizacional débil coexiste con baja satisfacción, y que fortalecer liderazgo, valores, comunicación y compromiso se asoció a mayor satisfacción laboral. Unidad de análisis: trabajador municipal; validez con expertos y confiabilidad $\alpha=0,960$ y $\alpha=0,965$. Muestreo sistemático aplicado en campo, con consentimiento informado previamente.

Huanca (2022), en su tesis de Licenciatura: “El comportamiento organizacional de la empresa Grifo Marcelo’s S.R.L. – 2021”, realizado en la Universidad Alas Peruanas, Cusco – Perú. Objetivo, diagnosticar el comportamiento organizacional de la empresa durante 2021.

Metodología, estudio básico con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo; el diseño fue descriptivo simple y no se formularon hipótesis. Población y muestra, el universo lo constituyeron 22 trabajadores contratados (administración, contabilidad, griferos, seguridad, limpieza y lavado); por tratarse de un colectivo pequeño se efectuó censo, encuestando al 100% (n=22). Técnica e instrumento de recolección de datos, se aplicó encuesta estructurada mediante cuestionario de 57 ítems con escala Likert de cinco puntos (1=Nunca, 2=Muy pocas veces, 3=A veces, 4=Casi siempre, 5=Siempre), que cubrió tres dimensiones: comportamiento individual, comportamiento grupal y estructura organizacional; procesamiento en SPSS/Excel. Resultados, en frecuencias porcentuales se encontró que el comportamiento individual fue “bueno” en 69%, “regular” en 15% y “malo” en 16%; el comportamiento grupal fue “bueno” en 71%, “regular” en 12% y “malo” en 17%; la estructura organizacional fue “buena” en 67%, “regular” en 17% y “mala” en 16%; globalmente, el comportamiento organizacional fue “bueno” en 69%, “regular” en 15% y “malo” en 16%. Conclusiones, el diagnóstico evidenció predominio de percepciones favorables (“buenas”) en las tres dimensiones, recomendándose reforzar prácticas organizacionales para elevar los niveles “regulares” e intervenir en los aspectos valorados como “malos”.

Arbe (2021), en su tesis de Licenciatura: “La cultura organizacional y su impacto en el compromiso laboral en tiempos de pandemia de los colaboradores de la división empresas en Rímac Seguros”, realizado en la Universidad de Lima, Lima – Perú: Objetivo, determinar el impacto de la cultura organizacional sobre el compromiso laboral de los colaboradores de la división Empresas durante la pandemia. Metodología, estudio básico con enfoque cuantitativo, alcance explicativo y diseño no experimental de corte transversal. Población y muestra, el estudio se situó en una empresa del sector seguros y trabajó con una muestra intencional de 50 colaboradores; se procesó el 100% de los cuestionarios válidos (n=50). Técnica e instrumento de recolección de datos, se aplicó encuesta: el OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) adaptado para medir cultura organizacional y un cuestionario tipo Likert para compromiso laboral. Resultados, en términos de frecuencias se reportaron porcentajes por dimensiones e ítems de ambos instrumentos sobre el total de 50 encuestados (100%); en la prueba de hipótesis se obtuvo una correlación positiva y significativa entre cultura y compromiso ($r=0.673$; $p=0.000$), evidenciando que una cultura más sólida se asoció con mayor compromiso durante el contexto COVID-19. Conclusiones, se concluyó que la cultura organizacional impactó significativamente en el compromiso laboral de los colaboradores

analizados, por lo que fortalecer prácticas y valores culturales resultó pertinente para consolidar el involucramiento del personal en escenarios de crisis sanitaria.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Variable 1: Cultura organizacional

Definición

La cultura organizacional es el patrón de supuestos básicos, valores, normas y significados compartidos que un grupo aprende al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que orienta cómo sus miembros perciben, piensan y actúan en el trabajo (Schein, 1990). Este entramado sociocognitivo se distingue de simples prácticas visibles porque confiere sentido, reduce la incertidumbre y alinea conductas cotidianas con propósitos colectivos, por lo que constituye una “lógica” de fondo que guía decisiones y comportamientos en distintos niveles de la organización (Schneider et al, 2013).

Se expresa en capas interrelacionadas: artefactos observables como lenguaje, rituales, símbolos y rutinas; valores declarados que legitiman lo deseable; y supuestos subyacentes, tácitos y difíciles de cambiar, que operan como “verdades” sobre personas, autoridad y éxito (Schein, 1990). Estas capas no son meramente descripciones estáticas, sino mecanismos que modelan comportamientos específicos (por ejemplo, normas de iniciativa, aprendizaje y cooperación) y que pueden vincularse empíricamente con resultados como la innovación y el desempeño (Hogan & Coote, 2014).

Conviene diferenciarla del clima organizacional: el clima captura percepciones compartidas sobre políticas y prácticas “aquí y ahora”, mientras la cultura refiere a valores y supuestos más estables que las sustentan (Denison, 1996). Aunque se influyen mutuamente, confundir ambos constructos empobrece el diagnóstico; la literatura muestra que la cultura define “qué es importante” y el clima “cómo se experimenta”, por lo que su distinción conceptual mejora la explicación de resultados organizacionales (Schneider et al, 2017).

La cultura también cumple una función identitaria: provee marcos de sentido que ayudan a responder “quiénes somos” como organización y cómo preservar esa definición frente a amenazas internas o externas (Ravasi & Schultz, 2006). En contextos de cambio, tales marcos orientan la reinterpretación de símbolos y prácticas para mantener coherencia entre reclamos

identitarios, expectativas del entorno e historias compartidas, sosteniendo la continuidad del “nosotros” sin inmovilismo (Ravasi, 2016).

Su relevancia práctica radica en que ciertos rasgos culturales (por ejemplo, orientación al aprendizaje, normas de colaboración y acuerdos sobre valores centrales) se asocian con actitudes positivas y mayor efectividad, al mediar la relación entre lo que la organización valora y lo que su gente hace cada día (Gregory, Harris, Armenakis, & Shook, 2009). Asimismo, existen evidencias de que culturas que articulan valores pro-innovación con artefactos y conductas alineadas muestran mejores resultados, validando el vínculo entre “lo que se considera apropiado” y la ejecución observable (Hogan & Coote, 2014).

Para estudiarla con rigor, la investigación ha desarrollado instrumentos que traducen valores y supuestos en indicadores observables; un referente es el Organizational Culture Profile, que permite perfilar la “congruencia persona-cultura” y relacionarla con actitudes y comportamientos (O’Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). A nivel agregado, las revisiones señalan la necesidad de validar encuestas de cultura ligadas a efectividad (por ejemplo, las del enfoque de Denison) atendiendo a modelos anidados, reglas de agregación y validez criterio para evitar inferencias débiles sobre desempeño (Denison et al, 2014).

En el sector público, la cultura organiza expectativas éticas y prácticas de integridad que exceden la mera adhesión normativa, promoviendo entornos abiertos donde sea posible deliberar dilemas y aprender de los errores sin represalias (OECD, 2020). De hecho, marcos e indicadores de integridad pública impulsados internacionalmente enfatizan que construir culturas organizacionales pro-integridad (con liderazgo ejemplar, gestión meritocrática y rendición de cuentas) mejora la confianza y la calidad de las decisiones, reforzando el valor estratégico de diagnosticar y gestionar la cultura (OECD, 2022).

En síntesis, la cultura organizacional es una estructura profunda y compartida de significados que, expresada en artefactos, valores y supuestos, orienta la interpretación de la realidad y la acción cotidiana; distinguirla del clima, conectarla con identidad, medirla con instrumentos válidos y gestionarla con criterios de integridad permite explicar y mejorar comportamientos y resultados (Schein, 1990). Su comprensión rigurosa y su gestión basada en evidencia constituyen palancas críticas para alinear lo que la organización es, dice y hace, especialmente en instituciones con altas exigencias de coherencia, aprendizaje y servicio público (Schneider et al, 2013).

Teorías

La primera perspectiva clave es la teoría de niveles de la cultura de Schein, que concibe la cultura organizacional como un sistema integrado de tres estratos (artefactos observables, valores declarados y supuestos básicos subyacentes) que, al dar significado a la experiencia colectiva, orienta cómo se interpreta la realidad, se decide y se actúa en la organización (Schein, 1990). Bajo esta lógica, los artefactos (uniformes, ceremonias, símbolos y lenguaje técnico) solo se comprenden plenamente cuando se conectan con los valores y, sobre todo, con los supuestos que operan como “verdades tácitas” acerca de la autoridad, la cooperación y el éxito, por lo que cualquier intervención o diagnóstico serio debe descender a ese nivel profundo si busca cambios conductuales sostenibles (Schein, 1990).

En términos explicativos y de medición, el modelo de Schein aporta un andamiaje que permite traducir capas culturales en indicadores observables y relacionarlos con conductas y resultados, evitando reduccionismos que confunden cultura con clima o con prácticas aisladas (Schein, 1990). La evidencia empírica contemporánea respalda esta arquitectura multinivel al mostrar que configuraciones culturales coherentes (donde artefactos, valores y supuestos promueven aprendizaje, colaboración y disciplina) se asocian con patrones conductuales y desempeño superiores, lo que refuerza la pertinencia de operacionalizar la cultura a partir de esas capas en contextos formativos exigentes como el militar (Hogan & Coote, 2014).

La segunda perspectiva fundamental es el modelo de cultura y efectividad de Denison y Mishra, que identifica cuatro rasgos culturales (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión) y demuestra, con estudios de caso y encuestas, su asociación positiva con percepciones de desempeño y métricas objetivas como retorno sobre activos y crecimiento de ventas (Denison & Mishra, 1995). Esta propuesta sitúa a la cultura como un recurso medible y gestionable, al vincular explícitamente estructuras y prácticas con resultados organizacionales, y ha impulsado instrumentos que, sin ser perfectos, han sido progresivamente refinados para mejorar su validez y utilidad diagnóstica (Denison et al, 2014). (Denison & Mishra, 1995).

El valor del enfoque de Denison radica en ofrecer “palancas” culturales accionables: el involucramiento fortalece la responsabilidad y el aprendizaje; la consistencia alinea reglas y coordinación; la adaptabilidad habilita respuesta al cambio; y la misión concentra esfuerzos en propósitos compartidos, facilitando la conexión entre cultura y comportamiento observable en ámbitos como la puntualidad, el cumplimiento reglamentario o la cohesión (Denison & Mishra,

1995). A la vez, la literatura metodológica subraya la necesidad de evaluar con rigor la confiabilidad y validez de las encuestas de cultura ligadas a efectividad, proponiendo criterios psicométricos y de diseño muestral que eviten inferencias débiles cuando se comparan unidades o se asocia cultura con desempeño (Denison et al, 2014).

La tercera perspectiva central es el Competing Values Framework (CVF), derivado del trabajo de Quinn y Rohrbaugh, que organiza la cultura alrededor de dos ejes (flexibilidad–control y enfoque interno–externo) y delimita cuatro perfiles culturales (clan, adhocracia, mercado y jerarquía) con supuestos, valores y prácticas distintivos (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Esta taxonomía no solo permite mapear tensiones inherentes de la vida organizacional, sino que ofrece un lenguaje comparativo para alinear liderazgo, estructuras y rutinas con el perfil cultural que mejor sostiene los comportamientos y resultados prioritarios en cada contexto (Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011).

La robustez del CVF se ha consolidado mediante síntesis cuantitativas que muestran asociaciones sistemáticas entre perfiles culturales y resultados (por ejemplo, culturas clan con actitudes y compromiso, adhocracia con innovación, mercado con indicadores financieros y jerarquía con eficiencia), aportando una base empírica para decisiones de diseño organizacional y de desarrollo del personal (Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011). Además, su aplicabilidad se ha verificado en ámbitos educativos y de alta formalización, donde las tensiones entre control y flexibilidad, y entre interno y externo, ayudan a explicar variaciones conductuales y de efectividad, ofreciendo guías para equilibrar disciplina con aprendizaje en organizaciones formativas (Pounder, 1997).

En síntesis aplicada a esta tesis, la variable “cultura organizacional” se dimensiona coherentemente con la teoría de Schein en tres componentes analíticos que articulan el diagnóstico y la medición: artefactos organizacionales, valores institucionales y supuestos básicos (Schein, 1990).

Dimensión 1. Artefactos organizacionales

Los artefactos organizacionales son las manifestaciones visibles y tangibles de la cultura (espacios, indumentaria, emblemas, relatos, rutinas y lenguaje técnico) que constituyen la primera “pista” para comprender cómo una organización encarna y comunica sus valores cotidianos, pero cuyo significado solo se esclarece a la luz de niveles más profundos de la cultura. (Álvarez, 2015). En la tradición de investigación que sigue el modelo de niveles

culturales, los artefactos se entienden como expresiones observables que deben leerse en relación con los valores declarados y los supuestos básicos compartidos, de modo que lo que se viste, se celebra o se dice en público sea interpretado con rigor respecto de lo que realmente se cree y se asume en la práctica. (Navarrete Quispe, 2024).

Estos artefactos pueden clasificarse, a grandes rasgos, en físicos (instalaciones, disposición del espacio, uniformes y equipos), simbólicos (símbolos, lemas, rituales, ceremonias) y conductuales (protocolos, rutinas, prácticas de coordinación y estilos de interacción), y su observación sistemática permite trazar mapas culturales iniciales sin confundir apariencia con esencia. (Sánchez Cañizares, 2006). Justamente por su accesibilidad y efecto performativo, el análisis debe evitar lecturas literales: un mismo ritual o emblema puede codificar significados diferentes según el contexto, de ahí la necesidad de triangulación con valores y supuestos para evitar inferencias espurias sobre la cultura organizacional. (Domínguez, 2025).

Como portadores materiales y simbólicos de la identidad, los artefactos organizacionales comunican “quiénes somos” hacia dentro y hacia fuera, articulando pertenencia, continuidad e imagen institucional mediante elementos como relatos fundacionales, insignias, modos de saludo, formas de dirigir la palabra y coreografías ceremoniales. (Ravasi & Schultz, 2006). En esa línea, la literatura reciente en español destaca que símbolos y artefactos (lenguaje, rituales, historias y símbolos físicos) refuerzan valores y creencias al traducirlos en prácticas visibles que socializan a los nuevos miembros y renuevan la adhesión de los antiguos. (Martínez, 2024).

Desde el punto de vista metodológico, los artefactos se estudian con estrategias mixtas que combinan observación estructurada de espacios y ceremonias, análisis del discurso visible (lemas, murales, manuales, redes) y encuestas que conectan manifestaciones observables con valores y supuestos, lo que permite evaluar su coherencia e impacto. (Hogan & Coote, 2014). Esta aproximación se sostiene en revisiones teóricas y metodológicas que recuerdan la naturaleza multinivel de la cultura y recomiendan validar instrumentos y reglas de agregación, para que los indicadores de artefactos no se confundan con percepciones de clima ni con prácticas aisladas sin anclaje cultural. (Arias-Sánchez, 2019).

En ámbitos castrenses y de educación militar, los artefactos adquieren particular densidad normativa y formativa (uniformes, toques, himnos, formaciones, partes, lenguaje

táctico) porque condensan disciplina, jerarquía, honor y servicio, y socializan a los cadetes en un conjunto de significados que orientan su comportamiento diario. (Apolaya & Acevedo, 2020). Evidencia local en la Escuela Militar de Chorrillos muestra, además, que estilos de liderazgo coherentes con tales artefactos fortalecen la vivencia de la cultura y se asocian con conductas y resultados formativos, subrayando que lo visible solo es eficaz cuando dialoga con valores y supuestos compartidos. (Caycho Valverde & Carrasco Honores, 2020).

Como palancas de cambio, los artefactos pueden rediseñarse para alinear mensajes y prácticas (renovar ceremonias, actualizar símbolos, reorganizar espacios, codificar protocolos), pero su efectividad depende de que la intervención alcance también los niveles de valores y supuestos para evitar el “desacople” entre lo que se muestra y lo que realmente se vive. (Porras, 2018). De ahí que la literatura advierta que el diagnóstico de artefactos debe integrarse con marcos que distinguen cultura de clima y que evalúan consistencia interna, aprendizaje y misión, a fin de traducir las señales visibles en cambios conductuales sostenibles y no en meros gestos performativos. (Denison, 1996).

Finalmente, estudios recientes que prueban modelos multinivel en contextos educativos y profesionales confirman la utilidad de tratar los artefactos como capa analítica específica conectada con valores y supuestos, mostrando vínculos con innovación, compromiso y desempeño cuando existe coherencia entre lo que se observa, lo que se proclama y lo que se asume. (Makumbe, 2022). Esta evidencia respalda que, para fines de medición y gestión, los artefactos sean un foco legítimo de indagación siempre que se interpreten en clave relacional, es decir, como “puntas de iceberg” que ganan sentido al integrarse con los otros niveles culturales. (Hogan & Coote, 2014).

Dimensión 2. Valores institucionales

Los valores institucionales son criterios normativos compartidos que definen lo deseable y lo correcto dentro de una organización, traduciendo creencias abstractas en pautas para decidir, priorizar y actuar en el trabajo, en continuidad con marcos generales de valores que, al hacerse colectivos, orientan expectativas y juicios en contextos específicos (Schwartz, 2012). En el plano organizacional, tales valores se vuelven referencias explícitas (por ejemplo, responsabilidad, integridad, servicio) que guían la selección de personal, la socialización, la sanción de conductas y la coordinación cotidiana, y cuya congruencia con las prácticas

efectivas puede evaluarse mediante perfiles valorativos como el Organizational Culture Profile para estimar el ajuste persona–institución (O’Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991).

Como parte estructural de la cultura organizacional, los valores institucionales funcionan como “reglas de significado” que sustentan rutinas, símbolos y decisiones, de modo que su claridad y vivencia consistente se asocian con coordinación, aprendizaje y efectividad, al ofrecer una brújula compartida para el comportamiento en entornos complejos (Denison & Mishra, 1995). En el sector público, estos valores adquieren un rol de integridad: anclan estándares de conducta, encuadran dilemas éticos y promueven culturas abiertas donde el liderazgo fomenta el diálogo, la rendición de cuentas y la prevención de inconductas, reforzando la confianza y la calidad de las decisiones colectivas (OECD, 2020).

En instituciones estatales, los valores institucionales se codifican en normas y códigos que establecen principios, deberes y prohibiciones, como la Ley N.º 27815 del Código de Ética de la Función Pública, que fija lineamientos para la conducta de los servidores en aras del servicio a la Nación y la eficiencia del aparato estatal (Congreso de la República, 2002). El Reglamento aprobado por el Decreto Supremo N.º 033-2005-PCM operacionaliza esos principios e incorpora disposiciones para difusión, incentivos y supervisión, con el fin de asegurar que los valores declarados se traduzcan en prácticas observables y verificables en las entidades (PCM, 2005).

La institucionalización efectiva de valores requiere mecanismos de gestión que los vuelvan cotidianos (definiciones claras, comunicación interna, formación directiva, evaluación del desempeño, reconocimiento e incentivos), tal como recomiendan las guías del servicio civil que estandarizan diagnósticos y acciones para cultura y clima en entidades públicas (SERVIR, 2017). La literatura reciente distingue, además, formas complementarias de valores organizacionales (declarados, atribuidos, compartidos y aspiracionales) y clasifica métodos para institucionalizarlos, desde su incorporación a procesos hasta su anclaje en símbolos y rituales, lo que facilita alinear intención, discurso y práctica (Esmaeili, 2020).

La medición y el seguimiento de valores institucionales exige instrumentos válidos y comparables que conecten lo declarado con percepciones y conductas, ya sea a través de escalas de ajuste persona–organización o de encuestas que integren valores con dimensiones culturales ligadas a resultados, asegurando consistencia psicométrica y utilidad para decisiones (O’Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). En el contexto peruano, la evidencia de repositorios académicos

muestra que la promoción explícita de valores institucionales se vincula con mejoras en desempeño y comportamientos laborales al interior de entidades, lo que respalda diseñar intervenciones y controles internos que hagan operativos esos referentes normativos en la gestión diaria (Damián Valdera & Urbina Zeña, 2021).

Dimensión 3. Supuestos básicos

Los supuestos básicos son creencias profundas, asumidas y generalmente inconscientes que un grupo aprendió al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que pasan a considerarse “la manera correcta” de percibir, pensar y sentir, funcionando como filtros que orientan la atención, el juicio y la acción cotidiana en el trabajo (Schein, 2010). A diferencia de descripciones inmediatas del clima, estos supuestos operan como el núcleo estable de la cultura al sostener significados compartidos y lógicas de comportamiento que rara vez se discuten explícitamente, pero que se revelan en cómo se interpretan las situaciones, se justifican las decisiones y se evalúan las conductas deseables o inaceptables (Schneider et al, 2013).

En la arquitectura multinivel de la cultura, los supuestos básicos se ubican por debajo de los valores declarados y de los artefactos observables (símbolos, lenguaje, rituales, rutinas) y otorgan significado a aquello que se ve y se dice, de modo que el diagnóstico cultural exige “descender” desde las manifestaciones visibles hasta estas creencias tácitas para comprender por qué los miembros actúan como actúan (Hatch, 1993). Por ello, interpretar artefactos sin referencia a los supuestos puede conducir a lecturas superficiales o equivocadas, mientras que reconocer la lógica subyacente permite explicar la persistencia de patrones y las resistencias al cambio aun cuando se modifiquen manuales o se introduzcan nuevas prácticas formales (Schein, 2010).

Estos supuestos también sostienen la identidad organizacional porque definen lo “propio” y lo “ajeno” y establecen límites normativos y emocionales de pertenencia; cuando la identidad se percibe amenazada, las respuestas colectivas (defensivas, adaptativas o de reaprendizaje) están moldeadas por las creencias de fondo acerca de autoridad, tiempo, relación con el entorno y criterios de éxito (Ravasi & Schultz, 2006). A la vez, la investigación distingue con claridad cultura e “impresiones de clima”: confundirlas empobrece el análisis, pues los supuestos básicos fijan qué es importante y por qué, mientras el clima refleja cómo se experimentan coyunturalmente políticas y prácticas, por lo que su distinción mejora la

explicación de resultados y el diseño de intervenciones (Schneider, González-Romá, Ostroff, & West, 2017).

En términos de resultados, los supuestos que favorecen aprendizaje, apertura al error, cooperación y orientación al propósito tienden a habilitar comportamientos innovadores y de alto desempeño, ya que reducen la ambigüedad sobre “lo permitido” y legitiman rutinas coherentes con la estrategia (Hogan & Coote, 2014). Por el contrario, supuestos que naturalizan el control rígido o la aversión al riesgo pueden estabilizar disciplina a costa de capacidad adaptativa, de manera que cambiar resultados duraderos suele requerir trabajar precisamente sobre esas creencias tácitas y no solo sobre procesos o estructuras visibles (Schein, 2010).

Metodológicamente, hacer “emergentes” los supuestos básicos implica triangulación: observación de prácticas y símbolos, entrevistas de indagación cultural, análisis de incidentes críticos y encuestas que conecten valores y conductas, cuidando no confundir percepciones de clima con creencias profundas y asegurando validez de instrumentos anclados en teorías que vinculan normas y valores con la efectividad (Denison et al, 2012). La literatura en español que sistematiza el enfoque de Schein insiste en esta lectura relacional (artefactos–valores–supuestos) para evitar reduccionismos descriptivos y para comprender por qué determinadas prácticas persisten o fracasan al intentar ser reemplazadas sin alterar la lógica de fondo (Álvarez, 2015).

En organizaciones públicas y educativas, incluidos contextos de formación militar, los supuestos básicos sobre integridad, autoridad, mérito, transparencia y servicio enmarcan la vivencia de valores y la coherencia entre discurso y práctica, por lo que desarrollar “culturas de integridad” exige alinear sistemas de gestión con creencias compartidas que legitimen el aprendizaje, la responsabilidad y la rendición de cuentas (OECD, 2020). Así, marcos de gobernanza basados en valores proponen intervenciones sistémicas (liderazgo ejemplar, gestión del talento, incentivos y control) que operan a la vez sobre prácticas visibles y sobre significados colectivos, favoreciendo que los supuestos que orientan la vida cotidiana respalden conductas consistentes con la misión institucional (OECD, 2020).

2.2.2. Variable 2: Comportamiento

Definición

El comportamiento es el conjunto de respuestas observables o encubiertas que los organismos emiten en interacción continua con su entorno, y cuya delimitación conceptual ha sido objeto de debate; una definición operativa ampliamente utilizada lo concibe como “respuestas interna y coordinadamente organizadas (acciones o inacciones) de organismos completos ante estímulos internos o externos”, lo que subraya su carácter situado y dinámico (Levitis et al, 2009). Esta perspectiva permite distinguir el comportamiento de estados o rasgos, y enfatiza su evaluación empírica mediante registros comparables y replicables, a la vez que recuerda que clarificar su significado evita inferencias erróneas al momento de medirlo o intervenir sobre él (Bergner, 2010).

En psicología aplicada y ciencias sociales, las teorías contemporáneas explican el comportamiento como resultado de procesos motivacionales y cognitivos modulados por condiciones sociales; la Teoría del Comportamiento Planificado propone que la ejecución conductual está guiada por la intención, determinada por actitudes, normas subjetivas y control conductual percibido, lo que ofrece un marco predictivo y de cambio de conducta en contextos diversos (Ajzen, 1991). A su vez, la teoría social cognitiva sostiene que las personas actúan como agentes que autorregulan su comportamiento mediante expectativas de eficacia y aprendizaje vicario dentro de redes sociocontextuales, integrando agencia personal, por delegación y colectiva para explicar la acción coordinada en grupos y organizaciones (Bandura, 2001).

En los espacios de trabajo, el comportamiento se conceptualiza de manera multidimensional para capturar la contribución real de las personas: el desempeño de rol distingue entre conductas de tarea (lo prescrito), conductas contextuales o de ciudadanía (apoyo espontáneo, cooperación, iniciativa) y conductas adaptativas que sostienen la eficacia bajo incertidumbre e interdependencia, componiendo un perfil conductual más completo que el mero cumplimiento técnico (Griffin, Neal, & Parker, 2007). La literatura sobre ciudadanía organizacional muestra, además, que estas conductas discrecionales (ayuda, lealtad, civacidad) mejoran el funcionamiento de equipos y la calidad de los procesos organizativos, por lo que medirlas y promoverlas resulta clave para traducir cultura en resultados (Podsakoff et al, 2000).

Medir el comportamiento exige decisiones operacionales que reduzcan sesgos y aseguren validez: la dependencia exclusiva de autoinformes en un mismo momento puede inflar asociaciones por varianza de método común, por lo que se recomiendan estrategias procedimentales y analíticas (fuentes múltiples, separación temporal, controles estadísticos) para obtener estimaciones más creíbles del vínculo entre variables conductuales (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Asimismo, cuando se usan cuestionarios tipo Likert para captar frecuencia o intensidad conductual, la consistencia interna debe reportarse con criterios apropiados y sin sobrerrelidar en alfa de Cronbach, complementando con evidencias de validez que conecten los ítems con el constructo conductual definido (Taber, 2018).

En políticas públicas, salud y administración, el comportamiento se reconoce como palanca determinante de desempeño y cumplimiento: organismos internacionales promueven marcos y guías para diagnosticar barreras y facilitadores conductuales, diseñar intervenciones basadas en evidencia y monitorear cambios desde niveles individual a sistémico, integrando factores cognitivos, sociales y culturales (WHO, 2022). Esta corriente (behavioural insights) ha sido adoptada por gobiernos para mejorar integridad, cumplimiento normativo y servicios, recordando que las organizaciones logran resultados sostenibles cuando alinean incentivos, normas y entornos de decisión con cómo las personas efectivamente piensan y actúan (OECD, 2018).

Teorías

Desde la Teoría del Comportamiento Planificado (TPB), el comportamiento humano se explica como la ejecución de acciones precedidas por intenciones, que a su vez se forman por actitudes hacia la conducta, normas subjetivas y control conductual percibido, donde este último resume la percepción de recursos y obstáculos para actuar (Ajzen, 1991). Esta perspectiva ha mostrado poder predictivo en conductas variadas porque especifica rutas cognitivas claras para intervenir (modificando creencias salientes, normas de referencia y autoeficacia percibida), lo que la hace especialmente útil cuando se pretende medir y modelar conductas discretas de cumplimiento, puntualidad o participación en organizaciones de alta regulación (Ajzen, 1991).

Desde la Teoría Social Cognitiva, el comportamiento surge de transacciones recíprocas entre persona, conducta y ambiente, y se regula mediante agencia personal, por delegación y colectiva, con un papel central de la autoeficacia y del aprendizaje por observación para activar

y sostener cursos de acción (Bandura, 2001). En contextos organizacionales, esta teoría permite comprender cómo los mandos, los pares y las reglas operan como fuentes de modelamiento y de expectativas de eficacia que habilitan iniciativa, autorregulación y coordinación, ofreciendo un marco para diseñar entornos que faciliten conductas consistentes con metas y normas compartidas (Bandura, 2001).

Una tercera contribución clave es el modelo de desempeño de rol en el trabajo, que distingue conductas de proficiencia, adaptatividad y proactividad y las cruza con tres focos (tarea, equipo y organización) generando una taxonomía de nueve subdimensiones que capturan cómo las personas cumplen, se adaptan y toman iniciativa en sistemas interdependientes (Griffin, Neal, & Parker, 2007). Este enfoque, confirmando su utilidad para medir el comportamiento más allá del rol prescrito, permite alinear diagnósticos y métricas con los niveles de análisis relevantes para esta tesis; por ello, en este estudio el comportamiento se dimensiona como comportamiento individual, comportamiento grupal y comportamiento organizacional (Griffin, Neal, & Parker, 2007).

Dimensión 1. Comportamiento individual

El comportamiento individual, en el ámbito organizacional, es el conjunto de conductas observables que una persona ejecuta en su rol al interactuar con tareas, normas y contextos, y su estudio contemporáneo lo vincula con procesos intencionales que traducen creencias y evaluaciones en acciones concretas mediante la mediación de la intención conductual. (Ajzen, 1991). A la vez, la acción individual se entiende como ejercicio de agencia autorregulada dentro de redes sociales y estructurales, donde la persona es productora y producto del sistema en que actúa, con capacidad de aprendizaje por observación y de autorrefuerzo para sostener cursos de acción. (Bandura, 2001).

Para describirlo con precisión, la literatura distingue componentes del desempeño que permiten capturar su aporte real: la ejecución de tarea, las conductas de ciudadanía organizacional y las conductas contraproducentes, las cuales, combinadas, explican cómo los evaluadores forman juicios globales sobre el rendimiento de un individuo. (Rotundo & Sackett, 2002). En entornos modernos interdependientes y con incertidumbre, además, el comportamiento individual incluye no solo la proficiencia en lo prescrito, sino también la adaptatividad ante cambios y la proactividad para anticiparse y mejorar el funcionamiento del

equipo y de la organización, configurando un perfil más completo que el mero cumplimiento técnico. (Griffin, Neal, & Parker, 2007).

Un énfasis especial recae en la adaptatividad conductual, entendida como la capacidad de ajustar respuestas ante nuevas tareas, presiones de tiempo, emergencias, cambios tecnológicos o diversidad cultural, lo que demanda flexibilidad atencional, aprendizaje rápido y regulación emocional para mantener la eficacia bajo condiciones no familiares. (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000). Complementariamente, la proactividad supone tomar iniciativa más allá del rol formal para prevenir problemas, introducir mejoras y movilizar recursos, de modo que el individuo no solo reacciona a exigencias sino que también redefine su trabajo y contribuye a la coordinación colectiva. (Griffin, Neal, & Parker, 2007).

En cuanto a sus determinantes, dos marcos de amplia evidencia muestran rutas plausibles para intervenir: por un lado, la intención de actuar se forma a partir de actitudes hacia la conducta, normas percibidas y control conductual percibido, ofreciendo un mapa para modificar creencias salientes y remover barreras percibidas a la acción. (Ajzen, 1991). Por otro, la autoeficacia y el aprendizaje observacional permiten que las personas definan metas, se autorregulen y actúen en coordinación con otros como agentes personales, por delegación y colectivos, explicitando cómo la estructura social y el liderazgo moldean la acción individual sin anular su agencia. (Bandura, 2001).

Dimensión 2. Comportamiento grupal

El comportamiento grupal es un patrón de acciones, interacciones y estados emergentes que surge cuando personas interdependientes coordinan esfuerzos hacia metas compartidas, de modo que lo que el grupo “hace” no es la simple suma de conductas individuales, sino un fenómeno dinámico moldeado por la tarea, el contexto y las interacciones recíprocas (Kozlowski & Ilgen, 2006). Este carácter sistémico implica que la conducta del grupo se explica por procesos que cambian en el tiempo (planificación, coordinación, monitoreo, respaldo mutuo, regulación) y por mecanismos que convierten recursos en desempeño a través de episodios de trabajo con fases de transición y de acción que configuran la eficacia colectiva (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001).

En esa lógica, la investigación ha sintetizado los componentes nucleares del “buen trabajo en equipo” en un conjunto de conductas observables que sustentan el rendimiento: liderazgo del equipo, monitoreo mutuo del desempeño, conductas de respaldo, adaptabilidad y

orientación al equipo, todo ello apoyado por mecanismos coordinadores como comunicación cerrada del ciclo, modelos mentales compartidos y confianza (Salas, Sims, & Burke, 2005). Dichas conductas son especialmente críticas en contextos de alta interdependencia y presión temporal porque traducen metas y normas en acciones coordinadas y seguras, y se articulan con evidencias que conceptualizan a los equipos como sistemas dinámicos que evolucionan con su entorno y cuyos resultados dependen de composiciones, estructuras y procesos medibles (Mathieu, Hollenbeck, van Knippenberg, & Ilgen, 2017).

Además de los procesos conductuales, el comportamiento grupal incluye “estados emergentes” que sostienen o erosionan la acción coordinada; entre ellos, la seguridad psicológica (creencia compartida de que el equipo es un espacio seguro para el riesgo interpersonal) ha mostrado habilitar la comunicación de errores, la consulta y el aprendizaje, con efectos indirectos sobre el desempeño a través de rutinas de exploración y mejora (Edmondson, 1999). Otro estado clave es la cohesión, cuyo meta-análisis revela asociaciones positivas y significativas con el desempeño, especialmente cuando éste se conceptualiza como conducta (eficiencia, puntualidad, cooperación) y cuando las demandas de flujo de trabajo intensifican la necesidad de coordinación (Beal, Cohen, Burke, & McLendon, 2003).

El conflicto intragrupal es otra dimensión central del comportamiento del grupo: la evidencia meta-analítica muestra que tanto el conflicto de relación como el de tarea tienden a asociarse negativamente con el rendimiento y la satisfacción, lo que desautoriza visiones simplistas que celebran el desacuerdo como motor automático de calidad decisional (De Dreu & Weingart, 2003). La forma en que el equipo conversa (frecuencia, reciprocidad, cierre de bucles, claridad) también es conducta grupal y explica diferencias sustantivas de resultados: un meta-análisis reciente confirma que la comunicación efectiva se relaciona de manera robusta con la performance, y que intervenciones de briefing, debriefing y entrenamiento en interacción mejoran adaptación y ejecución (Marlow, Lacerenza, & Salas, 2018).

Finalmente, el comportamiento grupal se expresa en la capacidad del equipo para cumplir lo prescrito (proficiencia), ajustarse a lo inesperado (adaptatividad) y anticiparse con mejoras e iniciativas (proactividad), dimensiones que permiten evaluar lo que el grupo hace dentro, más allá y alrededor de sus roles formales (Griffin, Neal, & Parker, 2007). Estas conductas conviven con cambios en composición, tecnología y cargas de trabajo, por lo que su medición y gestión requieren marcos de procesos y estados que conecten qué hace el equipo,

cómo se coordina y bajo qué condiciones emergen aprendizaje y efectividad sostenibles (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, & Cannon-Bowers, 2000/Mathieu et al., 2019).

Dimensión 3. Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es un campo interdisciplinario que estudia cómo personas, equipos y sistemas organizacionales actúan e interactúan, poniendo especial énfasis en que la conducta adquiere significado solo dentro de su “contexto”, entendido como oportunidades y restricciones situacionales que moldean lo que la gente hace y cómo lo interpreta (Johns, 2006). A nivel agregado, ello implica analizar fenómenos colectivos (como la coordinación de equipos o los sistemas de equipos) para comprender que el rendimiento organizacional emerge de procesos y estados compartidos que evolucionan con el tiempo y no de la simple suma de conductas individuales (Mathieu et al., 2017).

En el nivel individual, marcos explicativos robustos vinculan creencias y motivaciones con la acción: la Teoría del Comportamiento Planificado muestra que las intenciones (determinadas por actitudes, normas y control percibido) predicen con alta precisión conductas discretas de cumplimiento, iniciativa o participación (Ajzen, 1991). Complementariamente, la Teoría Social Cognitiva explica cómo la autoeficacia y el aprendizaje por observación habilitan agencia personal, por delegación y colectiva, de modo que las personas son producto y productoras de los sistemas sociales en los que actúan (Bandura, 2001).

En cuanto a dominios conductuales medibles, el desempeño no se limita a “lo prescrito”: un modelo influyente distingue conductas de proficiencia (cumplir lo requerido), adaptatividad (ajustarse a lo nuevo) y proactividad (anticiparse y mejorar), cruzadas con los focos de tarea, equipo y organización para obtener un mapa completo del aporte conductual (Griffin, Neal, & Parker, 2007). A ello se suman las conductas de ciudadanía organizacional (ayuda, lealtad, civacidad) cuya evidencia acumulada muestra efectos positivos sobre procesos y resultados, ofreciendo palancas para traducir valores en ejecución cotidiana (Podsakoff et al, 2000).

En el nivel grupal, el comportamiento se expresa en procesos de equipo (planificación, monitoreo, respaldo mutuo, coordinación) y en mecanismos como la comunicación con cierre de ciclo, los modelos mentales compartidos y la confianza, que sostienen la acción en contextos de alta interdependencia y presión temporal (Salas, Sims, & Burke, 2005). La síntesis meta-analítica confirma que la comunicación de calidad y su frecuencia adecuada se relacionan de

manera significativa con el desempeño del equipo, lo que respalda intervenciones como briefings y debriefings para mejorar adaptación y ejecución (Marlow, Lacerenza, Paoletti, Burke, & Salas, 2018).

Finalmente, en el nivel organizacional, la evidencia meta-analítica muestra que perfiles culturales específicos (por ejemplo, clan, adhocracia, mercado y jerarquía) se asocian sistemáticamente con actitudes, innovación, eficiencia y métricas objetivas de efectividad, lo que vincula la “capa” cultural con patrones conductuales y resultados (Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011). En organizaciones públicas, los marcos de integridad promueven alinear sistemas de gestión con valores y comportamientos esperados, ofreciendo guías para construir culturas que favorezcan decisiones éticas y desempeño sostenido en toda la institución (OECD, 2020).

2.3. Marco conceptual

Adaptabilidad cultural: Capacidad para leer el entorno, aprender y traducir señales externas en cambios de procesos y prácticas; culturas adaptables ajustan rápidamente doctrinas y procedimientos manteniendo la misión (Abdullah, Shamsuddin & Wahab, 2014).

Adaptación normativa: ajuste conductual rápido y sostenido a reglas, protocolos y cambios de procedimientos, manteniendo los estándares de seguridad y desempeño; supone internalizar lineamientos y transformar hábitos según nuevas directivas. (Neal, 2006).

Ajuste persona-organización: Grado de congruencia entre valores individuales y valores/normas de la institución; mayor encaje predice compromiso, satisfacción y permanencia, mientras desajustes sostenidos elevan conflicto y rotación (O’Reilly, Chatman & Caldwell, 1991).

Aprendizaje organizacional: Flujo de intuición, interpretación, integración e institucionalización que convierte experiencias en rutinas y conocimiento compartido; sostiene mejora continua y renovación cultural frente a retos operativos (Crossan, Lane & White, 1999).

Artefactos organizacionales: Manifestaciones visibles de la cultura (uniformes, emblemas, espacios, rutinas, reglamentos y tecnologías) que comunican significados a los miembros y a externos; son “pistas” observables de valores y supuestos subyacentes que guían el comportamiento (Rajala, 2012).

Ceremonias institucionales: Ritos formales y repetidos (por ejemplo, graduaciones, ascensos, desfiles o conmemoraciones) que integran a los miembros, legitiman normas y valores y refuerzan pertenencia mediante guiones simbólicos compartidos (Islam & Zyphur, 2009).

Ciudadanía organizacional: conductas discrecionales que apoyan el clima y la eficacia (cortesía, virtud cívica, ayuda) más allá del rol formal; fortalecen la coordinación y la imagen institucional. (Podsakoff, 2000).

Clima organizacional: Percepciones compartidas sobre prácticas, políticas y procedimientos experimentados día a día; relacionado con la cultura pero más cercano a evaluaciones del contexto inmediato de trabajo y sus significados (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013).

Cohesión grupal: atracción interpersonal y compromiso con el equipo que impulsa coordinación, esfuerzo y persistencia; su relación con el rendimiento es más fuerte cuando se evalúa como conducta. (Beal, 2003).

Colaboración grupal: aporte activo a metas del equipo mediante apoyo mutuo, monitoreo del desempeño del compañero y comportamiento de respaldo; favorece la coordinación en tareas interdependientes. (Salas, 2005).

Compromiso organizacional: vínculo afectivo, normativo o de continuidad que orienta el esfuerzo sostenido y la permanencia; predice desempeño, ciudadanía y menor retiro conductual. (Meyer, 2002).

Comunicación efectiva: intercambio oportuno, claro y verificable de información relevante para la misión; la calidad comunicacional supera a la frecuencia y se relaciona con el rendimiento del equipo. (Marlow, 2018).

Conducta contraproduktiva: actos voluntarios que perjudican a la organización o a sus miembros (daño de activos, desobediencia, hostilidad), a menudo vinculados a estresores e injusticia percibida; su prevención exige gestión del clima. (Fox, 2001).

Consistencia cultural: Existencia de valores centrales compartidos, acuerdos y coordinación interna que facilitan la integración entre áreas y la confiabilidad de los procesos; sustenta disciplina y estándares de desempeño (Abdullah, Shamsuddin & Wahab, 2014).

Cultura organizacional: Conjunto de supuestos compartidos, valores y prácticas que orientan cómo se perciben los problemas, se toman decisiones y se coordinan las tareas; moldea

creencias y conductas cotidianas y se asocia con la efectividad institucional al proveer sentido y coherencia de acción (Denison & Mishra, 1995).

Cumplimiento reglamentario: observancia consistente de normas, órdenes y procedimientos establecidos, incluida la conducta de cumplimiento en seguridad y entrenamiento; reduce incidentes y consolida disciplina operativa. (Neal, 2006).

Identidad organizacional: Entendimientos compartidos sobre “quiénes somos como organización” que guían decisiones y justifican prácticas; emerge de interpretaciones colectivas y se estabiliza mediante símbolos, narrativas y rutinas (Ravasi & Schultz, 2006).

Iniciativa propia: conducta auto-iniciada y proactiva orientada a anticipar necesidades, afrontar obstáculos y mejorar procedimientos sin órdenes previas; manifiesta perseverancia y orientación al logro en contextos exigentes. (Frese, 2001).

Involucramiento: Rasgo cultural que refleja empoderamiento, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades; cuando los miembros se sienten dueños de su labor, aumenta el compromiso y la calidad de ejecución en los objetivos institucionales (Abdullah, Shamsuddin & Wahab, 2014).

Jerarquía percibida: Grado en que se acepta y legitima la desigualdad de poder en relaciones autoridad–subordinación; niveles altos implican centralización y deferencia jerárquica que moldean comunicación y toma de decisiones (Hofstede, 2011).

Lenguaje técnico: Vocabulario profesional, acrónimos y jerga propia que estructura el sentido, facilita la coordinación y delimita pertenencia; el lenguaje opera como andamiaje de la “construcción de significado” colectiva en el trabajo (Whittle, 2023).

Misión institucional: Claridad estratégica sobre propósito, metas y dirección de largo plazo que alinea esfuerzos cotidianos, prioriza decisiones y legitima sacrificios organizacionales en función del servicio y los resultados (Abdullah, Shamsuddin & Wahab, 2014).

Participación institucional: expresión respetuosa de sugerencias, alertas o mejoras hacia niveles superiores para beneficiar a la organización; implica voz constructiva y compromiso con el funcionamiento del sistema. (Morrison, 2011).

Puntualidad diaria: cumplimiento constante del horario establecido y presencia oportuna en formaciones, clases y servicios; refleja control del tiempo, respeto por el itinerario institucional

y baja ocurrencia de tardanzas como forma de retiro laboral temprano; se asocia inversamente con ausentismo y rotación. (Berry, 2012).

Resolución conflictos: manejo constructivo de desacuerdos para proteger desempeño y satisfacción del grupo; reducir conflicto relacional y encauzar el conflicto de tarea evita deterioro de resultados. (De Dreu, 2003).

Responsabilidad personal: ejecución confiable de tareas asignadas, cuidado de medios y cumplimiento de deberes sin supervisión cercana; implica calidad, constancia y fiabilidad como parte del desempeño de tarea y del desempeño contextual observables en cadetes. (Borman, 1997).

Símbolos organizacionales: Objetos, logotipos, colores, lemas, historias e iconografía que condensan y transmiten significados colectivos, refuerzan identidad y alinean percepciones sobre “quiénes somos” y “cómo hacemos las cosas” dentro de la institución (Rafaeli & Worline, 2000).

Socialización organizacional: Proceso mediante el cual los nuevos miembros aprenden normas, valores, roles y expectativas para desempeñarse de forma efectiva y lograr encaje cultural, reduciendo incertidumbre y errores de adaptación (Ilyas, 2018).

Subculturas organizacionales: Conjuntos culturales diferenciados por unidad, rango, profesión o geografía que coexisten bajo una cultura “oficial”; pueden apoyar, matizar o resistir prácticas dominantes, generando tensiones y también flexibilidad adaptativa (Jermier, Slocum, Fry & Gaines, 1991).

Supuestos básicos: Creencias profundas, tácitas y normalmente incuestionadas sobre jerarquía, autoridad, disciplina o riesgo que, al operar de forma preconsciente, configuran la interpretación de los artefactos y la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace (Mazur, 2016).

Valores institucionales: Principios declarados que orientan la conducta (integridad, imparcialidad, servicio, disciplina) y definen expectativas éticas; cuando se integran en sistemas y prácticas, promueven culturas íntegras y confiables en organizaciones públicas (OCDE, 2020).

2.4. Operacionalización de las variables

Tabla 1.

Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable 1 Cultura organizacional	La cultura organizacional es el conjunto de valores, normas, símbolos, creencias y prácticas compartidas que guían el comportamiento de los miembros de una institución, orientando su forma de pensar, actuar y relacionarse dentro del entorno organizacional (OECD, 2022).	La cultura organizacional será evaluada mediante un cuestionario estructurado en escala de Likert, dirigido a los cadetes, compuesto por preguntas cerradas que miden la percepción sobre artefactos organizacionales, valores institucionales y supuestos básicos presentes en la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”.	Artefactos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Uniforme institucional • Símbolos organizacionales • Ceremonias institucionales • Lenguaje técnico 	1, 2 3, 4 5, 6 7, 8	Siempre (5) Casi siempre (4)
			Valores institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina institucional • Lealtad organizacional • Responsabilidad individual • Compromiso institucional 	9, 10 11, 12 13, 14 15, 16	A veces (3)
			Supuestos básicos	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción jerárquica • Identidad institucional • Confianza organizacional • Motivación intrínseca 	17, 18 19, 20 21, 22 23, 24	Casi nunca (2) Nunca (1)
Variable 2 Comportamiento	El comportamiento es el conjunto de conductas observables que manifiestan los individuos en diferentes contextos, influenciado por su entorno, formación y experiencia, y que refleja actitudes individuales, grupales y organizacionales dentro de una institución determinada (WHO, 2022).	El comportamiento será medido a través de un cuestionario con escala de Likert, aplicado a los cadetes, compuesto por preguntas cerradas que valoran la expresión del comportamiento individual, grupal y organizacional dentro del entorno formativo de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”.	Comportamiento individual	<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad diaria • Responsabilidad personal • Iniciativa propia • Adaptación normativa 	25, 26 27, 28 29, 30 31, 32	Siempre (5) Casi siempre (4)
			Comportamiento grupal	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración grupal • Comunicación efectiva • Resolución conflictos • Cohesión grupal 	33, 34 35, 36 37, 38 39, 40	A veces (3)
			Comportamiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento reglamentario • Participación institucional • Identificación organizacional • Compromiso organizacional 	41, 42 43, 44 45, 46 47, 48	Casi nunca (2) Nunca (1)

2.5. Formulación de hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

HG: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

2.5.2. Hipótesis específicas

HE1: Existe relación significativa entre los artefactos organizacionales y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

HE2: Existe relación significativa entre los valores institucionales y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

HE3: Existe relación significativa entre los supuestos básicos y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

CAPÍTULO III.

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación se centró en la metodología cuantitativa, la cual permitió medir y analizar de forma objetiva las variables de cultura organizacional y comportamiento en la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”. Se emplearon instrumentos estructurados que facilitaron la recolección de datos numéricos, lo que posibilitó la aplicación de técnicas estadísticas para identificar relaciones y patrones significativos entre las variables estudiadas. Según Ñaupas et al. (2018, p. 140), el enfoque cuantitativo es fundamental cuando se busca establecer relaciones precisas y generales entre variables mediante la utilización de datos cuantificables y análisis estadístico riguroso. Este método permitió obtener resultados con un alto grado de confiabilidad y validez, que contribuyeron a sustentar las hipótesis planteadas y a ofrecer conclusiones basadas en evidencia empírica, facilitando así la toma de decisiones fundamentadas en el contexto institucional de la investigación.

3.2. Tipo de investigación

La investigación se clasificó como aplicada porque se orientó a resolver un problema concreto de gestión formativa en la EMCH “CFB”: la alineación entre la cultura organizacional (artefactos, valores y supuestos) y el comportamiento observable de los cadetes. En este enfoque, el conocimiento se generó con el propósito de uso inmediato, traduciendo hallazgos en decisiones y mejoras operativas (por ejemplo, estrategias de socialización institucional, refuerzo de rituales y retroalimentación conductual), tal como prescribe la investigación aplicada al privilegiar la utilidad práctica del resultado en un contexto específico (Ñaupas et al., 2018, p. 115). Bajo este marco, se priorizó la validez para la acción institucional antes que la generalización amplia, articulando las variables a indicadores gestionables por el mando y la docencia.

Consecuentemente, la formulación del problema, los objetivos y las hipótesis se diseñaron para probar relaciones entre componentes culturales y conductuales susceptibles de intervención, con métricas que permitieron traducir los coeficientes y frecuencias en lineamientos de mejora. Esta orientación se ajustó al principio de que la investigación aplicada transformó conocimiento en solución, ofreciendo evidencia accionable para ajustar procesos

pedagógicos, disciplinarios y de liderazgo, y para monitorear su impacto en la conducta cadete a lo largo del ciclo formativo. En suma, el tipo aplicado se sustentó en la finalidad instrumental de los resultados y en su transferencia directa a la gestión educativa-militar de la institución, de acuerdo con los criterios operativos que delimitaron a la investigación aplicada en contextos organizacionales (Ñaupas et al., 2018, p. 115).

3.3. Método de investigación

El método utilizado en la investigación fue el hipotético-deductivo, basado en los postulados de Karl Popper, que propone la formulación de hipótesis susceptibles de ser contrastadas mediante la observación y la experimentación. Este enfoque permitió estructurar el estudio en torno a hipótesis claras y precisas acerca de la relación entre la cultura organizacional y el comportamiento de los cadetes en la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”. Según Marfull (2024), el método hipotético-deductivo es fundamental para el avance científico porque privilegia la refutación de hipótesis a través de pruebas empíricas, garantizando que el conocimiento generado sea falsable y sujeto a revisión constante. En este sentido, la investigación se enfocó en diseñar instrumentos de medición que posibilitaran la recopilación de datos cuantificables para validar o rechazar las hipótesis planteadas, asegurando la objetividad y rigor metodológico. Esta metodología facilitó la sistematización del proceso investigativo y la obtención de resultados confiables que contribuyen al conocimiento en el ámbito organizacional y militar.

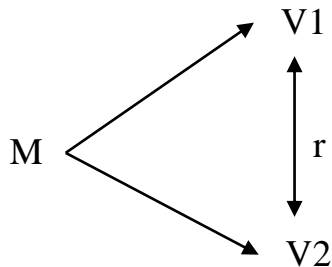
3.4. Alcance de investigación (nivel)

El alcance de la investigación se situó en el nivel descriptivo-correlacional, lo que permitió no solo detallar las características y dimensiones de la cultura organizacional y el comportamiento en la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, sino también analizar la relación existente entre estas variables. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018, p. 108), el enfoque descriptivo se centra en observar, registrar y describir fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, proporcionando una visión detallada y sistemática de los hechos sin manipular variables. Complementariamente, el nivel correlacional, según los mismos autores (2018, p. 109), busca identificar y medir el grado de asociación entre dos o más variables, determinando si existe relación y cómo esta se manifiesta. En esta investigación, este alcance permitió establecer patrones y vínculos estadísticamente significativos entre la cultura

organizacional y el comportamiento de los miembros, aportando información valiosa para la comprensión integral de ambos fenómenos en un contexto institucional militar.

Figura 1.

Esquema de correlación



Donde:

M = Muestra

V1 = Variable 1: Cultura organizacional

V2 = Variable 2: Comportamiento

r = Correlación entre dichas variables

3.5. Diseño de la investigación

El diseño del estudio adoptado fue no experimental de carácter transversal, lo que implicó observar y analizar las variables de cultura organizacional y comportamiento en la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” sin intervenir ni manipular las condiciones en las que se desarrollan. Según Hernández y Mendoza (2018, p. 174), los diseños no experimentales se caracterizan por la observación pasiva de los fenómenos en su contexto natural, permitiendo describir relaciones entre variables sin la influencia directa del investigador. Asimismo, el diseño transversal, conforme a lo señalado por los mismos autores (2018, p. 176), consiste en la recolección de datos en un único momento temporal, lo que facilita obtener una “fotografía” instantánea de las características y relaciones existentes entre variables en ese punto específico. Este enfoque fue idóneo para la investigación, pues permitió obtener datos representativos y comparables sobre la cultura y el comportamiento en la institución militar, facilitando un análisis detallado y eficiente en tiempo y recursos.

3.6. Población, muestra, unidad de estudio

3.6.1. Población de estudio

La población del estudio estuvo conformada por 1,226 cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, quienes representan el total de individuos que cumplen con las características específicas para ser objeto de la investigación. Según Hernández y Mendoza (2018, p. 174), la población se define como el conjunto total de elementos, ya sean personas, objetos o eventos, que poseen características comunes y que son de interés para el estudio. La identificación precisa de la población es fundamental para garantizar la validez y representatividad de los resultados, permitiendo que las conclusiones puedan ser generalizadas dentro del ámbito definido. En este caso, al considerar la totalidad de los cadetes activos en la institución durante el periodo de estudio, se asegura que la muestra extraída refleje adecuadamente las características y comportamientos presentes, contribuyendo así a la rigurosidad y pertinencia de la investigación en el contexto militar. La delimitación clara de la población también facilita la planificación y ejecución del proceso de recolección de datos.

3.6.2. Muestra de estudio

La muestra de la investigación estuvo conformada por 293 cadetes, seleccionados como resultado de una fórmula de muestreo diseñada para garantizar la representatividad y precisión estadística de los datos obtenidos. El muestreo utilizado fue probabilístico de tipo aleatorio, lo que implicó que cada miembro de la población de 1,226 cadetes tuvo la misma probabilidad de ser seleccionado para formar parte de la muestra.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

N =	1226	Tamaño de la población
Z =	1.96	Nivel de confianza (95%)
p =	0.5	Probabilidad de éxito
q =	0.5	Probabilidad de fracaso
d =	0.05	Margen de error

$$n = \frac{(1226) * (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(0.05)^2 * (1226 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = \frac{1177.4504}{4.0229}$$

$$n = 292.6870 \approx 293$$

Según Hernández y Mendoza (2018, p. 196), el muestreo probabilístico se caracteriza por permitir inferencias estadísticas válidas debido a la igualdad de oportunidades de inclusión de cada elemento en la muestra, reduciendo sesgos y aumentando la confiabilidad de los resultados. Este tipo de muestreo facilita la generalización de los hallazgos a toda la población estudiada, aspecto crucial para investigaciones cuantitativas como la presente.

Asimismo, el muestreo aleatorio, como lo describen Hernández y Mendoza (2018, p. 161), se basa en la selección fortuita de individuos sin ningún criterio subjetivo, garantizando la imparcialidad y representatividad del grupo seleccionado. La aplicación de este método contribuyó a obtener una muestra equilibrada y diversa, reflejando las características demográficas y comportamentales de la población de cadetes. Este enfoque permitió realizar análisis estadísticos robustos que reflejan fielmente las relaciones entre la cultura organizacional y el comportamiento dentro del contexto institucional. La rigurosidad en el proceso de muestreo es fundamental para la validez externa del estudio y la confiabilidad de sus conclusiones.

3.6.3. Unidad de estudio

La unidad de estudio fue un cadete de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, sobre el cual se recogieron los datos y se evaluaron las variables de interés. En términos metodológicos, se asumió que la unidad de estudio constituyó el “elemento” o “caso” sobre el que se efectuaron mediciones y análisis, distinguiéndola de la población o de la muestra; por ello, cada registro observó a un cadete en lo particular y permitió inferir sus atributos respecto de cultura organizacional y comportamiento (Hernández & Mendoza, 2018, p. 198).

Bajo este encuadre, el estudio se condujo considerando que los indicadores de artefactos, valores y supuestos, así como los de comportamiento individual, grupal y organizacional, se operacionalizaron y valoraron para cada cadete. Las decisiones analíticas, las estimaciones descriptivas y las pruebas de correlación se interpretaron desde esta referencia individual, de modo que las inferencias se asentaron en unidades equivalentes y comparables entre sí. En consecuencia, aunque los resultados se presentaron de forma agregada, el nivel de medición y de análisis permaneció en el cadete como unidad de estudio; esto aseguró coherencia conceptual entre las definiciones, las variables y los procedimientos estadísticos, y evitó confundir la unidad de estudio con el tamaño muestral o con categorías superiores de

organización académica o militar, manteniendo la trazabilidad entre los datos observados y las conclusiones derivadas (Hernández & Mendoza, 2018, p. 198).

3.7. Técnica e instrumento para la recolección de datos

3.7.1. Técnica de recolección de datos

La técnica de recolección de datos empleada en esta investigación fue la encuesta, la cual permitió obtener información directa y estructurada sobre la percepción de la cultura organizacional y el comportamiento de los cadetes en la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”. La encuesta se configuró mediante un cuestionario con preguntas cerradas basadas en una escala Likert, lo que facilitó la cuantificación y análisis estadístico de las respuestas. Según Machuca (2022), la encuesta es una herramienta fundamental en la investigación cuantitativa, ya que posibilita recopilar datos estandarizados de un gran número de participantes de manera eficiente y sistemática, asegurando la comparabilidad y confiabilidad de los resultados. Además, permite explorar actitudes, opiniones y comportamientos con un formato accesible y claro para los encuestados, lo que reduce errores y sesgos en la información recolectada.

En el contexto específico de la presente investigación, la encuesta fue diseñada para captar las dimensiones clave de la cultura organizacional (como artefactos, valores y supuestos), así como aspectos relacionados con el comportamiento individual, grupal y organizacional. Esta técnica facilitó la recolección de datos en un tiempo acotado y con el mínimo impacto en las actividades diarias de los cadetes, garantizando la participación voluntaria y anónima, lo que a su vez contribuyó a la sinceridad y precisión en las respuestas. La aplicación de la encuesta constituyó un proceso meticuloso que incluyó la validación previa del instrumento y la capacitación de los encuestadores para asegurar la calidad del proceso y la fiabilidad de los datos obtenidos.

3.7.2. Instrumento de recolección de datos

El instrumento de recolección de datos utilizado en esta investigación fue el cuestionario, diseñado específicamente con preguntas cerradas que permiten obtener respuestas claras y cuantificables en escalas de Likert. Este tipo de instrumento es ampliamente reconocido por su capacidad para medir actitudes, percepciones y comportamientos de manera sistemática y estandarizada, facilitando así el análisis estadístico y la comparación entre distintos grupos o dimensiones. Hernández y Mendoza (2018, p. 251) señalan que el

cuestionario con preguntas cerradas y escalas de Likert es idóneo para investigaciones cuantitativas, ya que reduce la ambigüedad en las respuestas, permite evaluar la intensidad de opiniones y comportamientos, y mejora la confiabilidad y validez de los datos recolectados.

En el contexto de esta investigación, el cuestionario se estructuró en secciones que abordaron las dimensiones clave de la cultura organizacional y el comportamiento, permitiendo captar la percepción y experiencia de los cadetes en relación con los artefactos organizacionales, valores institucionales, supuestos básicos, y las conductas individuales, grupales y organizacionales. La escala de Likert utilizada facilitó que los participantes expresaran el grado en que estaban de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación, aportando datos cuantitativos que se analizaron para establecer patrones y relaciones entre variables. La elección de este instrumento contribuyó a garantizar la objetividad, la precisión y la eficiencia en la recolección de información, además de facilitar la posterior interpretación y aplicación de los resultados para fines académicos y organizacionales.

Tabla 2.
Diagrama de Likert

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Fuente: Desarrollada en 1932 por el sociólogo Rensis Likert

La utilización de un baremo en procesos de evaluación y medición es fundamental para interpretar y contextualizar los resultados obtenidos a partir de instrumentos como cuestionarios, pruebas o escalas. Según Coll (2020), un baremo se define como un conjunto de normas o criterios establecidos que permiten categorizar, clasificar y asignar significados a las puntuaciones obtenidas en una evaluación, facilitando así su comprensión y comparación. Este instrumento no solo ayuda a traducir los datos cuantitativos en información útil y significativa, sino que también garantiza la objetividad y uniformidad en la interpretación de los resultados, evitando ambigüedades y sesgos que puedan afectar la validez del análisis.

En el ámbito de la investigación social y educativa, el baremo es esencial para determinar rangos o niveles que indican la calidad, frecuencia o intensidad de un fenómeno evaluado, como por ejemplo, la usabilidad de una herramienta, el grado de satisfacción o el nivel de conocimiento. Coll (2020) enfatiza que la construcción de baremos debe basarse en datos empíricos sólidos y en criterios teóricos claros, lo que asegura que las categorías definidas respondan a la realidad del contexto estudiado. Además, el uso de baremos facilita la

comparación entre diferentes grupos o momentos temporales, permitiendo identificar tendencias, mejoras o áreas que requieren atención. En síntesis, la aplicación de un baremo es un recurso metodológico clave que aporta rigor, claridad y utilidad a los procesos de evaluación y análisis en investigaciones cuantitativas.

3.7.3. Validez y confiabilidad de los instrumentos de medición

3.7.3.1. Validez de los instrumentos de medición

La validación del instrumento requería un enfoque riguroso y detallado, por lo que se optó por el método del "Juicio de Expertos", un proceso que implica someter el cuestionario a la evaluación crítica de profesionales altamente calificados en el campo de estudio. En este caso, tres expertos con grados de magíster y doctorado de la EMCH "CFB" fueron convocados para analizar y ofrecer su opinión sobre el instrumento propuesto. Sus apreciaciones fueron cuidadosamente registradas y resumidas en un cuadro para su posterior análisis detallado, que se adjuntaría como anexo al documento principal.

Tabla 3.

Resumen de evaluación de expertos

Nº	EXPERTOS	DNI	VALORACIÓN CUANTITATIVA
01	Dr. VASQUEZ MORA, EDWIN	43343660	91
02	Dr. ZAVALETA RAMOS, HUMBERTO	43903557	91
03	Mg. ZEA MELODIAS, RODOLFO	29388850	91
	Promedio		90.5

Nota: Anexo 07

Tras recibir el juicio de los expertos, se llevó a cabo una prueba piloto del instrumento con la participación de 20 cadetes de Inteligencia de la misma institución. Esta prueba permitió identificar posibles áreas de mejora y ajustes necesarios en el cuestionario antes de su implementación definitiva.

3.7.3.2. Confiabilidad de los instrumentos de medición

Para evaluar la confiabilidad del instrumento, se empleó el estándar alfa de Cronbach, una medida estadística ampliamente reconocida para verificar la consistencia interna de un conjunto de ítems. Este coeficiente proporciona información sobre la fiabilidad y la consistencia de las respuestas obtenidas a partir del instrumento. Se analizó la relación de las variables con los coeficientes alfa de Cronbach para asegurar la estabilidad y precisión del

instrumento, utilizando herramientas como SPSS 27 para procesar los datos y calcular los valores correspondientes.

Por lo cual, el proceso de validación del instrumento fue integral y meticuloso, combinando el juicio de expertos, pruebas piloto y análisis estadísticos para garantizar su fiabilidad y validez. Este enfoque aseguró que el instrumento fuera adecuado y confiable para su uso en la investigación planificada, proporcionando una base sólida para la recopilación y análisis de datos precisos y significativos.

Tabla 4.
Criterio de confiabilidad valores

Intervalo de Alpha de Cronbach	Valoración
“0 < 0.20”	“Muy Baja”
“0.21 < 0.40”	“Baja”
“0.41 < 0.60”	“Moderada”
“0.61 < 0.80”	“Alta”
“0.81 < 1”	“Muy Alta”

Nota: Este instrumento se utilizó en la prueba piloto

El coeficiente de Alfa de Cronbach, una herramienta de vital importancia en la evaluación de la consistencia interna de un conjunto de ítems en un cuestionario o escala, ha sido un pilar fundamental en la investigación psicométrica desde su desarrollo por el renombrado psicólogo Lee Cronbach en 1951. Este coeficiente, representado por el símbolo α , proporciona una medida cuantitativa de la fiabilidad del instrumento, lo que ayuda a los investigadores a Establecer la coherencia con la que las preguntas en un cuestionario están correlacionadas entre sí.

El coeficiente de alfa de Cronbach, cuya interpretación se basa en su escala de valores de 0 a 1, proporciona información crucial sobre la consistencia interna de los ítems del cuestionario. Un valor cercano a 1 indica una alta consistencia, lo que sugiere una fuerte correlación entre las preguntas y una medición confiable del mismo constructo o dimensión. Por el contrario, un valor cercano a 0 indica una baja consistencia, lo que implica que las preguntas pueden medir conceptos diferentes y no están relacionadas entre sí.

Generalmente, un coeficiente de alfa de Cronbach superior a 0.7 se considera aceptable para demostrar una consistencia interna adecuada. No obstante, esta evaluación puede variar según el contexto y los objetivos específicos de la investigación. Por ejemplo, en estudios más

sensibles o con escalas más cortas, podría ser aceptable un valor ligeramente inferior de alfa de Cronbach.

Es importante destacar que el coeficiente de alfa de Cronbach asume que los ítems del cuestionario miden una única dimensión o concepto subyacente. Si el cuestionario evalúa múltiples conceptos o dimensiones distintas, puede ser más adecuado utilizar otros métodos de análisis de consistencia interna, como el análisis factorial confirmatorio.

Por lo cual, el coeficiente de alfa de Cronbach es una herramienta invaluable en la evaluación de la confiabilidad de un cuestionario, proporcionando a los investigadores una medida objetiva de la consistencia interna de los ítems. Su interpretación cuidadosa y su aplicación adecuada contribuyen significativamente a la calidad y validez de los datos recopilados en la investigación científica.

Figura 2.

Alpha de Cronbach - fórmula y datos

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s^2}{S_T^2} \right]$$

Donde,

k = El número de ítems

$\sum s^2$ = Sumatoria de varianzas de los ítems.

s_T^2 = Varianza de la suma de los ítems.

α = Coeficiente de alfa de Cronbach

Tabla 5.

Confiabilidad estadística del instrumento para medir la variable 1

Alfa de Cronbach	
escala	0.895

La fiabilidad del instrumento es excepcionalmente alta, alcanzando un valor de 0.895 para la variable 1, lo que indica una consistencia interna notablemente sólida en las respuestas obtenidas mediante la Escala de Likert. Esta puntuación revela una confiabilidad sobresaliente

en la medición de la variable en cuestión, lo que brinda una base sólida y confiable para la interpretación de los datos y las conclusiones derivadas del estudio.

Tabla 6.
Confiabilidad estadística del instrumento para medir la variable 2

Alfa de Cronbach	
escala	0.940

La confiabilidad del instrumento es excepcionalmente alta, registrando un coeficiente de 0.940 para la variable 2. Esta puntuación refleja una consistencia interna muy sólida en las respuestas recopiladas mediante la Escala de Likert. Tal nivel de fiabilidad subraya la solidez del instrumento para medir con precisión y consistencia la variable en cuestión, brindando una base robusta para el análisis de datos y la interpretación de resultados en el estudio.

3.8. Procesamiento y método de análisis de datos

3.8.1. Técnica para el procesamiento de datos

Para el procesamiento de datos en esta investigación se siguió un procedimiento estructurado y riguroso que garantizó la validez y confiabilidad de la información obtenida. Inicialmente, se procedió a la preparación de las herramientas de investigación, lo que implicó diseñar y elaborar el cuestionario conforme a los indicadores previamente establecidos, asegurando además la impresión del número adecuado de copias para cubrir la muestra de participantes. Esta etapa fue crucial para asegurar que los instrumentos fueran claros, pertinentes y adecuados para recoger los datos necesarios.

Posteriormente, se solicitó la autorización formal al oficial superior responsable de los cadetes, garantizando que la aplicación de la encuesta cumpliera con todos los protocolos institucionales y éticos, lo cual permitió llevar a cabo la recolección de datos en un ambiente organizado y conforme a las normativas. La distribución de las encuestas se realizó durante un tiempo de servicio programado, con una duración aproximada de 20 minutos por sesión, donde se aclararon dudas y se brindó soporte a los participantes para asegurar la correcta comprensión y respuesta del cuestionario.

Una vez concluida la recolección, se procedió al procesamiento de los datos mediante el uso de software especializado, inicialmente con Excel, para organizar y sistematizar la

información de forma eficiente. Luego, se aplicaron técnicas estadísticas utilizando SPSS versión 27, donde se ejecutó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para evaluar la normalidad de los datos y se obtuvieron resultados descriptivos que permitieron conocer las características principales de las variables.

Para la evaluación de relaciones entre variables, se emplearon pruebas estadísticas inferenciales adecuadas al tipo de distribución de las muestras, con el fin de validar las hipótesis planteadas y determinar la significancia de las correlaciones observadas. Finalmente, se realizó un análisis exhaustivo de los resultados, que permitió generar conclusiones sólidas y fundamentadas, contribuyendo a la toma de decisiones informadas y futuras acciones en el ámbito de estudio.

3.8.2. Método de análisis de datos

El método de análisis de datos en esta investigación se estructuró en dos etapas principales: análisis descriptivo y análisis inferencial, que permitieron interpretar de manera integral la información recolectada sobre cultura organizacional y comportamiento en la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”. En la fase descriptiva, se organizaron y presentaron los datos mediante tablas y figuras, facilitando la visualización clara de las frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar de las variables estudiadas. Esta representación gráfica y tabular permitió identificar patrones, tendencias y distribuciones en las respuestas de los participantes, proporcionando una comprensión inicial y detallada de las características y comportamientos predominantes en la muestra.

Posteriormente, en el análisis inferencial, se procedió a aplicar pruebas estadísticas para determinar la validez y la significancia de las relaciones entre las variables. Primero, se evaluó la normalidad de la distribución de los datos mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov, lo cual es fundamental para decidir el tipo de pruebas estadísticas más adecuadas para el contraste de hipótesis. Dado que los datos no mostraron una distribución normal, se optó por pruebas no paramétricas, aplicando específicamente la prueba de correlación de Spearman. Esta prueba permitió analizar la asociación entre las dimensiones de cultura organizacional y comportamiento, cuantificando el grado y la dirección de la relación entre ambas variables.

El empleo de estas técnicas garantizó un análisis robusto y adecuado al tipo de datos, facilitando la interpretación objetiva y fundamentada de los resultados. Así, se logró validar las hipótesis planteadas y obtener conclusiones significativas que contribuyen a la comprensión

del impacto de la cultura organizacional en el comportamiento de los miembros de la institución.

3.9. Aspectos éticos

En una investigación realizada en la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, los aspectos éticos cobran una importancia fundamental para garantizar el respeto, la confidencialidad y la integridad tanto de los participantes como de la institución. Se debe asegurar que la participación de los cadetes sea voluntaria, informada y anónima, proporcionándoles una explicación clara sobre el propósito del estudio, la naturaleza de las preguntas y el uso que se dará a los datos recolectados. Además, es imprescindible obtener la autorización formal de las autoridades competentes dentro de la escuela, respetando los protocolos y normativas institucionales que regulan la realización de investigaciones en un entorno militar. La protección de la privacidad y la confidencialidad de la información es vital para evitar posibles repercusiones negativas en la carrera o el ambiente laboral de los participantes. Asimismo, se debe mantener una actitud de respeto hacia las tradiciones y valores militares, evitando cualquier acción que pueda poner en riesgo la disciplina o la imagen institucional. Estos cuidados éticos contribuyen a crear un ambiente de confianza que facilita la recolección de datos veraces y la elaboración de resultados legítimos, alineados con los principios de la investigación responsable.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. Análisis descriptivo

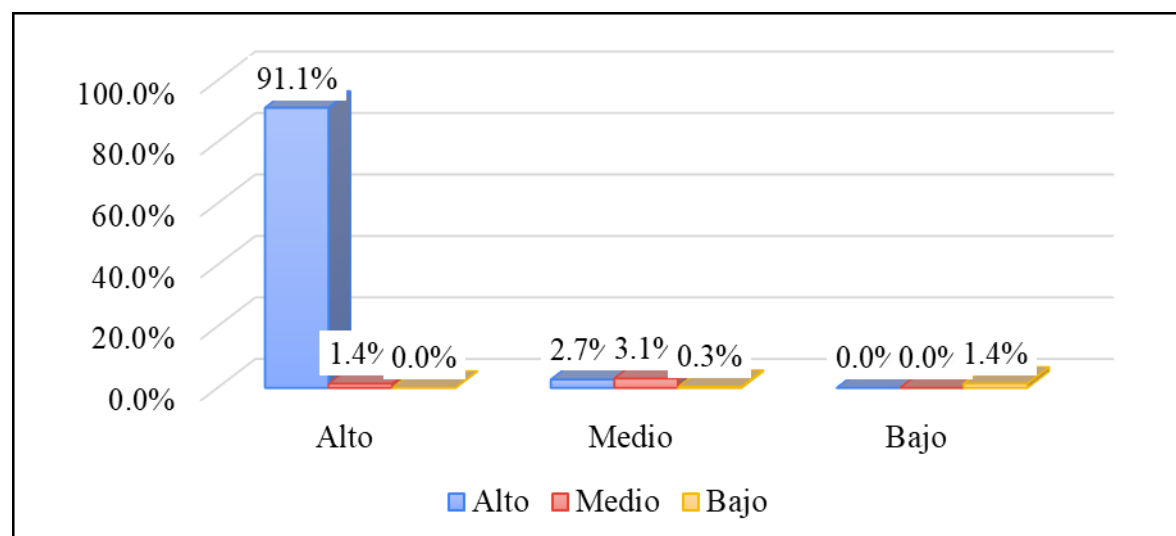
Resultados en base al Objetivo General: Cultura organizacional y Comportamiento

Tabla 7.
Cultura organizacional y Comportamiento

		V2: Comportamiento				
		Alto	Medio	Bajo	Total	
V1: Cultura organizacional	Alto	Recuento	267	8	0	275
		% del total	91.1%	2.7%	0.0%	93.9%
	Medio	Recuento	4	9	0	13
		% del total	1.4%	3.1%	0.0%	4.4%
	Bajo	Recuento	0	1	4	5
		% del total	0.0%	0.3%	1.4%	1.7%
Total		Recuento	271	18	4	293
		% del total	92.5%	6.1%	1.4%	100.0%

Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 05
Fuente: SPSS 27

Figura 3.
Cultura organizacional y Comportamiento



Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 05
Fuente: SPSS 27

Interpretación de la Variable 1 y Variable 2: Mediante la Tabla 7 y en la Figura 3, con niveles de comportamiento en 293 cadetes y muestra un patrón contundente de asociación positiva. Predomina una cultura organizacional alta: 275 cadetes (93.9% del total) se ubicaron

en ese nivel. Dentro de ese mismo grupo, 267 manifestaron comportamiento alto y 8 comportamiento medio; nadie presentó comportamiento bajo. En otras palabras, casi la totalidad de quienes percibieron la cultura como alta se comportaron en niveles superiores, lo que sugiere que la internalización de normas, símbolos y prácticas institucionales se tradujo en conductas alineadas con la disciplina y el compromiso esperados. El segundo grupo en tamaño fue el de cultura media (13 cadetes; 4.4%), donde se observó una distribución predominantemente de comportamiento medio (9 casos) y, en menor medida, alto (4), sin presencia de niveles bajos. Finalmente, el grupo con cultura baja (5 cadetes; 1.7%) concentró casi por completo el comportamiento bajo (4 casos) y apenas un caso de comportamiento medio.

Mirado por dentro de cada fila, la tendencia es aún más clara: entre quienes reportaron cultura alta, alrededor del 97% mostró comportamiento alto y cerca del 3% comportamiento medio; en cultura media, cerca de siete de cada diez se ubicaron en comportamiento medio y tres de cada diez en alto; en cultura baja, cuatro de cada cinco presentaron comportamiento bajo. Este gradiente interno sugiere que la percepción cultural opera como un “escalón” que eleva (o reduce) la probabilidad de exhibir conductas deseables. Observado por columnas, la concentración también es inequívoca. De todos los que mostraron comportamiento alto (271 cadetes, 92.5%), prácticamente el total provino del grupo con cultura alta, con una proporción residual que llegó desde cultura media. En el comportamiento medio (18 cadetes, 6.1%), los casos se repartieron casi por igual entre cultura alta y cultura media, con mínima contribución de cultura baja. En el comportamiento bajo (4 cadetes, 1.4%), la totalidad procedió del grupo con cultura baja. Esta lectura por columnas confirma que la cultura alta “alimenta” el comportamiento alto, que el comportamiento medio se nutre sobre todo de percepciones culturales medias o, en menor medida, altas, y que la cultura baja es el único origen del comportamiento bajo.

En conjunto, la matriz revela una alineación prácticamente monotónica: a mayor cultura organizacional percibida, mayor nivel de comportamiento; a menor cultura, mayores probabilidades de conductas bajas. El hallazgo no solo respalda la vigencia formativa de la cultura institucional, sino que también delimita focos de intervención precisos: reforzar a los pocos con cultura media para elevarlos a niveles altos, y atender de manera prioritaria al grupo minoritario con cultura baja, pues allí se concentra todo el comportamiento bajo observado.

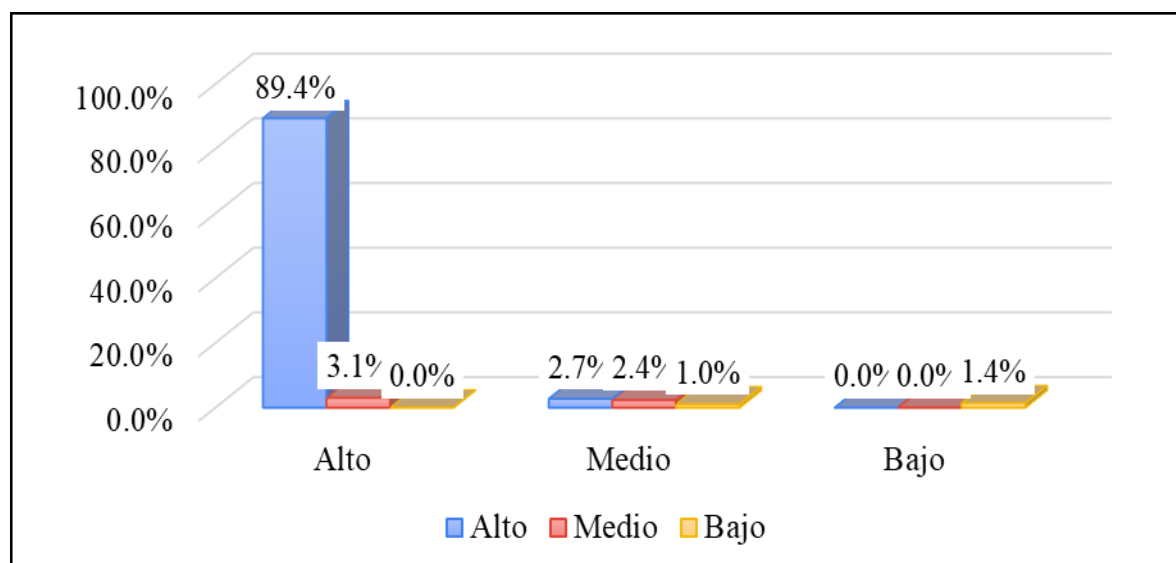
Resultados en base al Objetivo Específico 1: Artefactos organizacionales y Comportamiento.

Tabla 8.
Artefactos organizacionales y Comportamiento

		V2: Comportamiento				
			Alto	Medio	Bajo	Total
D1: Artefactos organizacionales	Alto	Recuento	262	8	0	270
		% del total	89.4%	2.7%	0.0%	92.2%
	Medio	Recuento	9	7	0	16
		% del total	3.1%	2.4%	0.0%	5.5%
	Bajo	Recuento	0	3	4	7
		% del total	0.0%	1.0%	1.4%	2.4%
Total		Recuento	271	18	4	293
		% del total	92.5%	6.1%	1.4%	100.0%

Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 05
Fuente: SPSS 27

Figura 4.
Artefactos organizacionales y Comportamiento



Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 05
Fuente: SPSS 27

Interpretación de la Dimensión 1 de la Variable 1 y la Variable 2: Mediante la Tabla 8 y en la Figura 4, se observa que la gran mayoría percibió artefactos organizacionales altos: 270 cadetes, que representan el 92.2% del total. Dentro de este grupo, 262 cadetes (89.4% del total) manifestaron un comportamiento alto y solo 8 (2.7%) un comportamiento medio; no se registró ningún comportamiento bajo. Esto indica que cuando los símbolos, rituales, uniformes,

emblemas y el lenguaje institucional están claramente presentes y son valorados, los cadetes tienden de forma abrumadora a mostrar conductas muy alineadas con la disciplina y las normas de la Escuela Militar.

En el nivel medio de artefactos organizacionales se ubicaron 16 cadetes (5.5%). De ellos, 9 mostraron comportamiento alto y 7 comportamiento medio, sin casos de comportamiento bajo. Esta distribución sugiere que, aun cuando la percepción de artefactos no es tan fuerte como en el grupo anterior, sigue siendo suficiente para sostener mayoritariamente conductas aceptables o positivas. Sin embargo, aparece una mayor variabilidad: casi la mitad se mantiene en un comportamiento solo medio, lo que podría reflejar que la cultura visible no está tan interiorizada o no se refuerza con la misma intensidad.

El grupo con artefactos organizacionales bajos fue muy reducido: 7 cadetes (que equivalen a un nivel del 2.4%). Aquí se concentra la mayoría de los comportamientos bajos: 4 cadetes, mientras que los 3 restantes presentan comportamiento medio y ninguno comportamiento alto. Es decir, todo el comportamiento bajo de la muestra proviene exclusivamente de cadetes que perciben artefactos débiles o poco presentes. Esta coincidencia refuerza la idea de que la ausencia de símbolos claros, rituales significativos y uniformes valorados se asocia a menor identificación institucional, menor disciplina y mayor propensión a conductas distantes de lo esperado.

Vista la tabla por columnas, el panorama es aún más nítido. De los 271 cadetes con comportamiento alto (92.5% del total), el 96.7% procede del grupo con artefactos altos y el resto de artefactos medios; ninguno proviene de artefactos bajos. Entre los 18 con comportamiento medio, la mayoría se concentra en artefactos altos y medios, y solo una fracción mínima en artefactos bajos. Los 4 casos de comportamiento bajo, en cambio, se concentran exclusivamente en artefactos bajos. En conjunto, la matriz dibuja un gradiente claro: a mayor fortaleza de los artefactos organizacionales, mayor probabilidad de que el cadete muestre un comportamiento alto; cuando los artefactos son débiles, aparece el único foco de conducta baja, lo que reafirma el papel clave de estos elementos visibles en la regulación del comportamiento en el contexto militar.

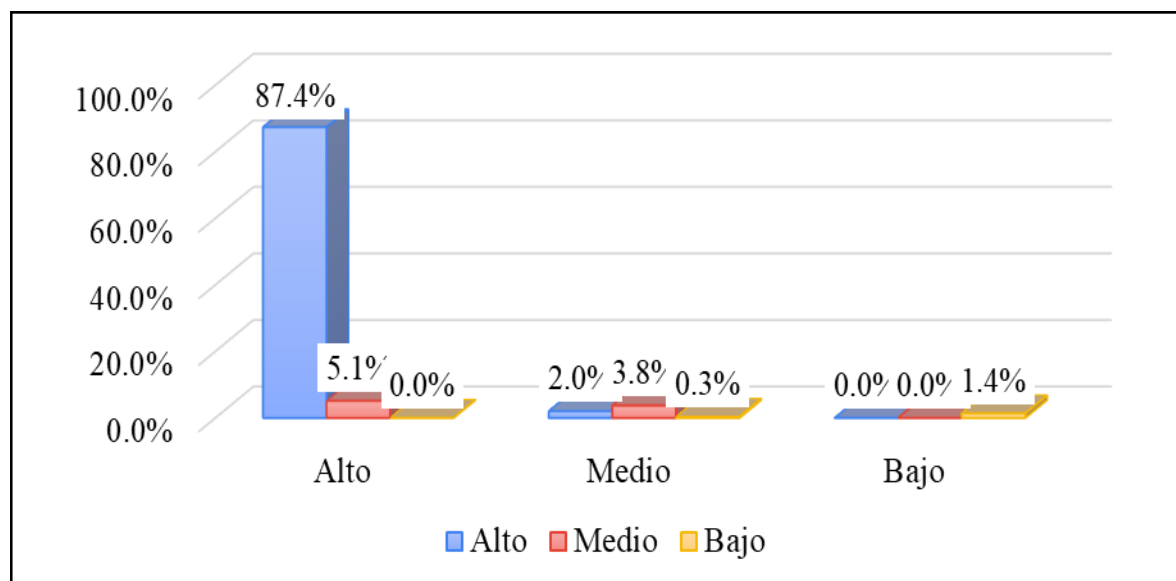
Resultados en base al Objetivo Específico 2: Valores institucionales y Comportamiento.

Tabla 9.
Valores institucionales y Comportamiento

		V2: Comportamiento				
			Alto	Medio	Bajo	Total
D2: Valores institucionales	Alto	Recuento	256	6	0	262
		% del total	87.4%	2.0%	0.0%	89.4%
	Medio	Recuento	15	11	0	26
		% del total	5.1%	3.8%	0.0%	8.9%
	Bajo	Recuento	0	1	4	5
		% del total	0.0%	0.3%	1.4%	1.7%
Total	Recuento	271	18	4	293	
	% del total	92.5%	6.1%	1.4%	100.0%	

Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 05
Fuente: SPSS 27

Figura 5.
Valores institucionales y Comportamiento



Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 05
Fuente: SPSS 27

Interpretación de la Dimensión 2 de la Variable 1 y la Variable 2: Mediante la Tabla 9 y en la Figura 5, se logró apreciar que la gran mayoría de los cadetes opinaron que perciben valores institucionales altos, fueron 262 lo cual representó un nivel del 89.4% del total. Dentro de este grupo, 256 cadetes muestran un comportamiento alto y solo 6 presentan un comportamiento medio; no aparece ningún caso de comportamiento bajo. Esto indica que cuando los principios, normas y creencias de la institución están claramente interiorizados, los cadetes tienden casi de manera unánime a manifestar conductas muy favorables, coherentes

con respecto a la disciplina, la responsabilidad y el compromiso que se exige en la formación militar.

En el nivel medio de valores institucionales se ubicaron 26 cadetes lo que representa un nivel de 8.9% del total. De ellos, 15 cadetes exhiben un comportamiento alto y 11 un comportamiento medio, sin presencia de comportamiento bajo. Esta distribución sugiere que, aun cuando la identificación con los valores no es tan sólida como en el grupo anterior, sigue siendo suficiente para poder sostener conductas aceptables, predominantemente positivas. No obstante, la proporción de comportamiento medio es mayor en este segmento, lo que se podría indicar una cierta inestabilidad o falta de plena de internalización de los valores, reflejada en actitudes menos constantes o menos firmemente alineadas con los estándares institucionales que se requiere.

Finalmente, el grupo con valores institucionales bajos está compuesto solo por 5 cadetes que representan solo el 1.7% del total. En este reducido conjunto se concentra casi todo el comportamiento bajo observado en la muestra: 4 cadetes muestran comportamiento bajo y 1 comportamiento medio; no aparece ningún cadete con comportamiento alto. Esto es especialmente revelador, ya que indica que las conductas más problemáticas o menos alineadas con las expectativas de la Escuela Militar se encuentran exclusivamente entre quienes no comparten o no han interiorizado los valores institucionales. En otras palabras, el comportamiento bajo no se da cuando los valores son altos o medios, sino únicamente cuando son bajos.

Si se observa la tabla por columnas, de los 271 cadetes con comportamiento alto (nivel porcentual del 92.5%), prácticamente todos provienen de los grupos con valores altos o medios; ninguno de los cadetes con comportamiento alto procede del grupo de valores bajos. Los 18 cadetes con comportamiento medio se distribuyen sobre todo entre valores altos y medios, y los 4 casos de comportamiento bajo se concentran únicamente en valores bajos. En conjunto, al analizar la tabla se puede evidenciar un patrón muy consistente: a mayor nivel de valores institucionales se obtendría mayor probabilidad de comportamiento alto; pero, cuando los valores son débiles, aparecen las únicas manifestaciones de comportamiento bajo, por lo que se confirma el papel central de los valores en la regulación de la conducta de los cadetes encuestados.

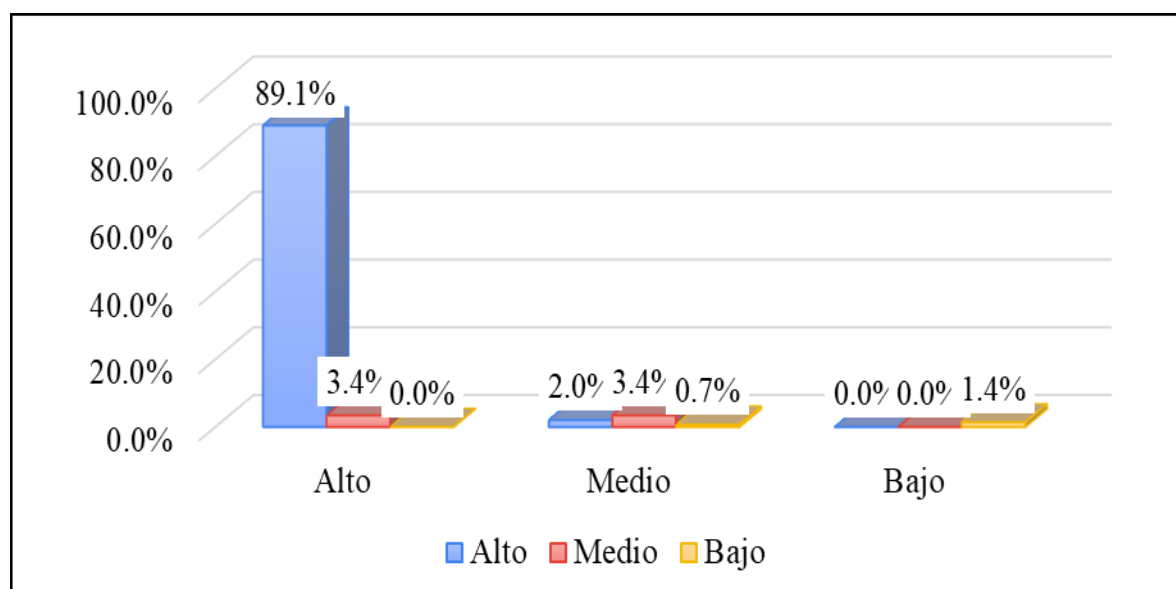
Resultados en base al Objetivo Específico 3: Supuestos básicos y Comportamiento.

Tabla 10.
Supuestos básicos y Comportamiento

		V2: Comportamiento				
			Alto	Medio	Bajo	Total
D3: Supuestos básicos	Alto	Recuento	261	6	0	267
		% del total	89.1%	2.0%	0.0%	91.1%
	Medio	Recuento	10	10	0	20
		% del total	3.4%	3.4%	0.0%	6.8%
	Bajo	Recuento	0	2	4	6
		% del total	0.0%	0.7%	1.4%	2.0%
Total		Recuento	271	18	4	293
		% del total	92.5%	6.1%	1.4%	100.0%

Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 05
Fuente: SPSS 27

Figura 6.
Supuestos básicos y Comportamiento



Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 05
Fuente: SPSS 27

Interpretación de la Dimensión 3 de la Variable 1 y la Variable 2: Mediante la Tabla 10 y en la Figura 6, de la opinión de los cadetes se puede observar que la mayoría se ubica en el nivel alto de supuestos básicos siendo estos de 267 cadetes, lo que representa un nivel del 91.1% del total. Dentro de ese grupo, 261 muestran un comportamiento alto y solo 6 manifiestan un comportamiento medio; no se registra ningún caso de comportamiento bajo. Esto indica que cuando los cadetes poseen creencias profundas y arraigadas sobre la institución, la jerarquía, la disciplina y la misión militar, dichas convicciones se traducen casi de manera

uniforme en conductas muy favorables, coherentes con las exigencias formativas y operativas de la Escuela Militar.

En el nivel medio de supuestos básicos se encuentran 20 cadetes representado un nivel del 6.8% con respecto al total de los encuestados. En este grupo, se observa que 10 cadetes presentan un comportamiento alto y 10 un comportamiento medio, no existiendo casos de comportamiento bajo. La distribución se muestra equitativa, lo que sugiere que, cuando las creencias institucionales están parcialmente interiorizadas en los sujetos, el comportamiento va a tender a fluctuar entre los niveles altos y moderados. Es probable, que estos cadetes conozcan los principios y valores de la institución, pero aún no los han incorporado completamente como guías internas de su conducta, por lo que su respuesta comportamental puede depender en mayor medida de factores contextuales, experiencias recientes o influencias del grupo de pares.

El grupo con supuestos básicos bajos está conformado únicamente por 6 cadetes (2.0% del total). En este segmento se concentran todos los casos de comportamiento bajo: 4 cadetes presentan este nivel y 2 manifiestan comportamiento medio; no hay ninguno con comportamiento alto. Este patrón es especialmente relevante, porque muestra que las conductas menos alineadas con las expectativas institucionales se localizan exclusivamente entre quienes no comparten o no han internalizado los supuestos fundamentales de la organización. La ausencia de creencias sólidas sobre la importancia de la disciplina, el respeto a la jerarquía y el sentido de misión puede generar ambivalencia, desmotivación o resistencia, lo que se refleja en actitudes y comportamientos por debajo de lo esperado.

Mirando la tabla por columnas, de los 271 cadetes que presentan comportamiento alto (92.5% del total), prácticamente todos provienen de los grupos con supuestos básicos altos o medios; ninguno procede del nivel bajo. Los 18 cadetes con comportamiento medio se distribuyen entre supuestos altos, medios y, en menor proporción, bajos, mientras que los 4 casos de comportamiento bajo se concentran únicamente en supuestos bajos. En conjunto, la tabla evidencia una relación muy consistente: a mayor nivel de supuestos básicos, mayor probabilidad de comportamiento alto; cuando estos supuestos son débiles, aparecen las únicas manifestaciones de comportamiento bajo, confirmando el papel central de estas creencias profundas en la regulación de la conducta de los cadetes.

4.2. Análisis inferencial

4.2.1. Prueba de normalidad

Para la prueba de normalidad siendo la muestra mayor a 50 de la muestra ($n > 50$), se realiza la prueba de normalidad en SPSS 27 de Kolmogorov-Smirnov, que tiene como resultado lo siguiente:

Tabla 11.
Pruebas de Normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
V1. Cultura organizacional	0.288	293	0.000
D1. Artefactos organizacionales	0.297	293	0.000
D2. Valores institucionales	0.322	293	0.000
D3. Supuestos básicos	0.338	293	0.000
V2. Comportamiento	0.286	293	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Interpretación: La prueba de normalidad evidenciada en el Tabla 10, muestra que los datos no se encuentran normalmente distribuidos, de acuerdo con la prueba “Kolmogorov-Smirnov, que se utiliza para muestras mayores a 50, ello debido a que la Sig. es menor a 0.05, es decir el P-valué < 0.05 ; lo que nos permite concluir que las variables presentan una distribución no normal por lo cual se efectúa el siguiente estadístico de correlación de Spearman.

El coeficiente de correlación de Spearman, ρ (R_{h0}) “es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular ρ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden”.

El estadístico ρ viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde “D” es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x - y. “N” es el número de parejas.

Se tiene que considerar la existencia de datos idénticos a la hora de ordenarlos, aunque si éstos son pocos, se puede ignorar tal circunstancia

La aproximación moderna al problema de averiguar si un valor observado de ρ es significativamente diferente de cero (siempre tendremos $-1 \leq \rho \leq 1$) es calcular la probabilidad de que sea mayor o igual que el ρ esperado, dada la hipótesis nula, utilizando un test de permutación. Esta aproximación es casi siempre superior a los métodos tradicionales, a no ser que el conjunto de datos sea tan grande que la potencia informática no sea suficiente para generar permutaciones (poco probable con la informática moderna), o a no ser que sea difícil crear un algoritmo para crear permutaciones que sean lógicas bajo la hipótesis nula en el caso particular de que se trate (aunque normalmente estos algoritmos no ofrecen dificultad)".

Tabla 12.
Escala de interpretación para la correlación de Spearman

Correlación	Interpretación
$r = -1,00$	“Correlación negativa perfecta”
-0,9 a -0,99	“Correlación negativa muy alta”
-0,7 a -0,89	“Correlación negativa alta”
-0,4 a -0,69	“Correlación negativa moderada”
-0,2 a -0,39	“Correlación negativa baja”
-0,01 a -0,19	“Correlación negativa muy baja”
$r = 0$	“No existe correlación alguna entre las variables”
+0,01 a +0,19	“Correlación positiva muy baja”
+0,2 a +0,39	“Correlación positiva baja”
+0,4 a +0,69	“Correlación positiva moderada”
+0,7 a +0,89	“Correlación positiva alta”
+0,9 a +0,99	“Correlación positiva muy alta”
$r = +1,00$	“Correlación positiva perfecta”

Nota: Interpretación de las pruebas de hipótesis
Fuente: Scielo

4.2.2. Contrastación de la Hipótesis General (HG)

Paso 1.

HG_a : Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

HG₀ : No existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

Paso 2.

El nivel de significancia, representado como α , es igual a 0.05, lo que equivale al 5%

Paso 3.

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

Tabla 13.

Prueba de correlación de Spearman de la hipótesis general

		V1: Cultura organizacional	V2: Comportamiento
Rho de Spearman	V1: Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,782**
		N	293
	V2: Comportamiento	Coeficiente de correlación	,782**
		Sig. (bilateral)	1.000
		N	293

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Información realizada con la base de datos del anexo 05

Fuente: SPSS 27

Interpretación: Como el coeficiente de Rh0 de Spearman es 0.782, existe una correlación positiva alta. Además, el nivel de significancia es 0.000 es menor que 0.05 (0.000 < 0.05).

Paso 4.

La regla de decisión es la siguiente:

- Rechazar H₀ si sig (ρ -valor) es menor que 0.05.
- Aceptar H₀ si sig (ρ -valor) es mayor que 0.05.

Paso 5.

Decisión estadística. Si 0.000 > 0.05. Aceptar H₀

Paso 6.

Conclusión: se rechaza la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis general alterna, esto indica que si existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

4.2.3. Contrastación de la Hipótesis Específica 1 (HE1)

Paso 1.

HE1_a : Existe una relación entre los artefactos organizacionales y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

HE1₀ : No existe una relación entre los artefactos organizacionales y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

Paso 2.

El nivel de significancia, representado como α , es igual a 0.05, lo que equivale al 5%

Paso 3.

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

Tabla 14.

Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 1

			D1: Artefactos organizacionales	V2: Comportamiento
Rho de Spearman	D1: Artefactos organizacionales	Coeficiente de correlación	1.000	,735**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	293	293
	V2: Comportamiento	Coeficiente de correlación	,735**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	293	293

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Información realizada con la base de datos del anexo 05

Fuente: SPSS 27

Interpretación: Como el coeficiente de Rh0 de Spearman es 0.735, existe una correlación positiva alta. Además, el nivel de significancia es 0.000 es menor que 0.05 (0.000 < 0.05).

Paso 4.

La regla de decisión es la siguiente:

- Rechazar H0 si sig (ρ -valor) es menor que 0.05.
- Aceptar H0 si sig (ρ -valor) es mayor que 0.05.

Paso 5.

Decisión estadística. Si 0.000 > 0.05. Aceptar H0

Paso 6.

Conclusión: se rechaza la hipótesis Específica 1 nula y se acepta la hipótesis Específica 1 alterna, esto indica que si existe una relación significativa entre los artefactos organizacionales y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

4.2.4. Contrastación de la Hipótesis Específica 2 (HE2)

Paso 1.

HE2_a : Existe una relación entre los valores institucionales y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

HE2₀ : No existe una relación entre los valores institucionales y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

Paso 2.

El nivel de significancia, representado como α , es igual a 0.05, lo que equivale al 5%

Paso 3.

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

Tabla 15.

Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 2

		D2: Valores institucionales	V2: Comportamiento
Rho de Spearman	D2: Valores institucionales	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,764**
		N	293
V2: Comportamiento	V2: Comportamiento	Coeficiente de correlación	,764**
		Sig. (bilateral)	1.000
		N	293

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Información realizada con la base de datos del anexo 05

Fuente: SPSS 27

Interpretación: Como el coeficiente de Rh0 de Spearman es 0.764, existe una correlación positiva alta. Además, el nivel de significancia es 0.000 es menor que 0.05 (0.000 < 0.05).

Paso 4.

La regla de decisión es la siguiente:

- Rechazar H0 si sig (ρ -valor) es menor que 0.05.
- Aceptar H0 si sig (ρ -valor) es mayor que 0.05.

Paso 5.

Decisión estadística. Si $0.000 > 0.05$. Aceptar H_0

Paso 6.

Conclusión: se rechaza la hipótesis Específica 2 nula y se acepta la hipótesis Específica 2 alterna, esto indica que si existe una relación significativa entre los valores institucionales y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

4.2.5. Contrastación de la Hipótesis Específica 3 (HE3)**Paso 1.**

$HE3_a$: Existe una relación entre los supuestos básicos y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

$HE3_0$: No existe una relación entre los supuestos básicos y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

Paso 2.

El nivel de significancia, representado como α , es igual a 0.05, lo que equivale al 5%

Paso 3.

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

Tabla 16.

Prueba de correlación de Spearman de la Hipótesis Específica 3

			D3: Supuestos básicos	V2: Comportamiento
Rho de Spearman	D3: Supuestos básicos	Coefficiente de correlación	1.000	,771**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	293	293
	V2: Comportamiento	Coefficiente de correlación	,771**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	293	293

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Información realizada con la base de datos del anexo 05

Fuente: SPSS 27

Interpretación: Como el coeficiente de R_{H0} de Spearman es 0.771, existe una correlación positiva alta. Además, el nivel de significancia es 0.000 es menor que 0.05 ($0.000 < 0.05$).

Paso 4.

La regla de decisión es la siguiente:

- Rechazar H_0 si sig (ρ -valor) es menor que 0.05.
- Aceptar H_0 si sig (ρ -valor) es mayor que 0.05.

Paso 5.

Decisión estadística. Si $0.000 > 0.05$. Aceptar H_0

Paso 6.

Conclusión: se rechaza la hipótesis Específica 3 nula y se acepta la hipótesis Específica 3 alterna, esto indica que si existe una relación significativa entre los supuestos básicos y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025”.

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En relación a la Hipótesis General, el análisis descriptivo muestra un gradiente casi perfecto entre ambas variables. Con 293 cadetes, la cultura organizacional alta concentró 275 casos (93.9%), dentro de los cuales 267 presentaron comportamiento alto y 8 comportamiento medio; no hubo comportamiento bajo en este grupo. En la cultura media (13; 4.4%), predominó el comportamiento medio (9; 69.2%) y, en menor medida, el alto (4; 30.8%); tampoco se observó comportamiento bajo. En la cultura baja (5; 1.7%), cuatro de cada cinco cadetes mostraron comportamiento bajo (4; 80%) y uno comportamiento medio (1; 20%). Leída por filas: cultura alta, 97.1% comportamiento alto y 2.9% medio; cultura media, 30.8% alto y 69.2% medio; cultura baja, 80% bajo. Leída por columnas: el comportamiento alto (271; 92.5%) provino casi por completo del grupo de cultura alta (98.5%), con un aporte residual desde cultura media (1.5%); el comportamiento medio (18; 6.1%) se repartió entre cultura alta (44.4%), cultura media (50.0%) y cultura baja (5.6%); el comportamiento bajo (4; 1.4%) se concentró exclusivamente en cultura baja (100%). El contraste entre la probabilidad de “comportamiento alto” con cultura alta ($267/275 = 97.1\%$) frente a cultura no alta ($4/18 = 22.2\%$) sugiere un efecto sustantivo (diferencia absoluta ≈ 74.9 puntos porcentuales; razón de riesgos ≈ 4.37), lo que respalda una asociación positiva y operacionalmente relevante.

En el análisis inferencial, la correlación de Spearman entre cultura organizacional y comportamiento fue $\rho = 0.782$ con $p = 0.000$ (bilateral), magnitud alta y estadísticamente significativa al 1% y 5%. Bajo la regla: “rechazar H_0 si $p < 0.05$ ”, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyendo que existe relación significativa entre ambas variables en los cadetes evaluados. La coherencia entre el patrón de contingencias (sin celdas discordantes críticas, salvo la esperable escasez en la categoría ‘cultura baja’) y la evidencia correlacional robustece la validez interna del hallazgo y reduce la probabilidad de que la asociación observada sea producto del azar.

Al contrastar estos resultados con la evidencia previa, el estudio de Dueñas y Pomalaya (2024) (hoteles de 4 estrellas en Lima Metropolitana, $n = 337$) reportó asociación significativa entre cultura organizacional y comportamiento ético ($\chi^2 = 108.577$; $p < 0.001$) con tamaño del efecto grande ($r = 0.543$). Frente a esa magnitud, el $\rho = 0.782$ encontrado en la EMCH “CFB” es más alto, diferencia que puede explicarse por la naturaleza institucional del entorno militar: reglas más codificadas, socialización intensa, rituales y símbolos que refuerzan normas y una

jerarquía clara que alinea expectativas conductuales. En otras palabras, cuando los artefactos, valores y supuestos se interiorizan en un régimen formativo con disciplina y control de procesos, el “traslado” de la cultura a la conducta tiende a ser más directo y fuerte, tal como sugiere la matriz de contingencia (ausencia total de comportamiento bajo en el grupo de cultura alta).

Los hallazgos también convergen con Soria (2023), quien en trabajadores municipales de Abancay (N = 98) informó correlación positiva y significativa entre cultura organizacional y satisfacción laboral ($\rho = 0.719$; $p = 0.000$), junto con asociaciones altas por dimensiones (liderazgo, valores y normas, comunicación y compromiso). Aunque el criterio de resultado allí fue satisfacción (no comportamiento observable), la lógica subyacente es análoga: la claridad y vivencia de la cultura actúan como “andamiaje” que organiza expectativas, reduce ambigüedad y facilita conductas de cooperación y cumplimiento. La diferencia entre $\rho = 0.719$ y $\rho = 0.782$ puede atribuirse tanto a la variable-criterio (afectiva vs. conductual) como al contexto (gobierno local vs. formación militar), pero en ambos casos las magnitudes son altas y sostienen que fortalecer cultura incide en resultados individuales y colectivos.

Finalmente, la revisión aplicada de Aliaga y colaboradores (2023), con diez estudios elegibles bajo PRISMA, concluyó un efecto positivo y significativo de la cultura sobre el desempeño. Esta síntesis es útil para interpretar la tabla de contingencia de la EMCH “CFB”: el predominio de comportamiento alto entre quienes perciben cultura alta y la concentración exclusiva de comportamiento bajo en cultura baja se alinean con el patrón consolidado en la literatura de que la cultura actúa como palanca transversal del desempeño. Al integrar el meta-argumento de esa revisión con nuestro $\rho = 0.782$, la hipótesis de “alineación cultura–conducta” gana verosimilitud externa, sugiriendo que no se trata de una particularidad muestral, sino de un mecanismo replicable: valores y normas vividas, expectativas claras, coordinación y autocontrol y conducta deseable.

En síntesis, los resultados describen un gradiente monotónico sólido entre cultura organizacional y comportamiento en cadetes, confirmado por un efecto correlacional alto y significativo. En comparación con la evidencia previa, la magnitud observada es consistente y, en algunos casos, mayor, probablemente por la estructura normativa y de socialización de la educación militar. En términos de gestión, el foco inmediato es doble: consolidar al amplio grupo con cultura alta para sostener el comportamiento alto observado y diseñar intervenciones específicas para quienes reportan cultura media o baja (mentoría, refuerzo de rituales y

símbolos, feedback conductual y liderazgo pedagógico) a fin de desplazar su distribución hacia niveles superiores de conducta alineada con la misión institucional.

En relación a la Hipótesis Específica 1, el análisis descriptivo evidencia un gradiente muy marcado entre la fortaleza de los artefactos organizacionales y el nivel de comportamiento. De 293 cadetes, 270 (92.2%) percibieron artefactos altos; dentro de ese grupo, 262 (89.4% del total) presentaron comportamiento alto y 8 (2.7%) comportamiento medio, sin ningún caso de comportamiento bajo. En el nivel medio de artefactos se ubicaron 16 cadetes (5.5%), con una distribución que se inclina al comportamiento alto (9 casos) pero con una proporción relevante en comportamiento medio (7 casos), lo que sugiere internalización parcial de la capa visible de la cultura. El nivel bajo de artefactos fue minoritario (7; 2.4%), pero concentró todos los comportamientos bajos de la muestra (4 casos), además de 3 comportamientos medios. Observada por columnas, la imagen es aún más contundente: el 96.7% de los 271 casos con comportamiento alto provino de artefactos altos y ninguno desde artefactos bajos; los 4 comportamientos bajos se originaron exclusivamente en artefactos bajos. En suma, la matriz dibuja una relación prácticamente monotónica: cuanto más robustos y valorados son los símbolos, uniformes, rituales y el lenguaje institucional, mayor es la probabilidad de exhibir conductas alineadas con la disciplina y las normas; cuando los artefactos son débiles, emerge el único foco de comportamiento bajo.

En el análisis inferencial, la correlación de Spearman entre artefactos organizacionales y comportamiento alcanzó $\rho = 0.735$ con $p = 0.000$, magnitud alta y estadísticamente significativa. Bajo la regla de decisión $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: existe relación significativa entre la fortaleza de los artefactos y el comportamiento de los cadetes. La consistencia entre el patrón de la contingencia (sin comportamientos bajos en artefactos altos y con todos los comportamientos bajos concentrados en artefactos bajos) y la estimación correlacional sugiere que la capa visible de la cultura no solo “comunica” expectativas, sino que las ancla en rutinas y prácticas cotidianas observables. Aunque las celdas del estrato “bajo” son pequeñas, su señal es limpia y coherente con el gradiente general, lo que refuerza la conclusión.

Estos hallazgos dialogan, primero, con Hernández (2023), quien al proponer e implementar un modelo formal de cultura en microempresas de servicios encontró altas frecuencias en criterios visibles de cultura (filosofía, misión, visión, objetivos, políticas y estrategia) y una calificación ponderada que respaldó la formalización de manuales, estándares

y descripciones de puesto como palancas para la ejecución. La convergencia con la EMCH es notable: en ambos contextos, cuando los artefactos que encarnan la cultura (documentos, símbolos, rituales, protocolos, lenguaje) están presentes y se valoran, se potencia la conducta deseada. El paralelismo es claro: en nuestro caso, artefactos altos se traducen en 97% de comportamiento alto dentro del estrato; en el estudio de referencia, la institucionalización de esos elementos visibles sustenta la coordinación, la adherencia a normas y la orientación a objetivos, mecanismos que explican la mejora conductual.

Segundo, los resultados son consistentes con la evidencia de Sánchez y García (2023) en la Universidad Autónoma de Tamaulipas, donde conductas favorables como integración, colaboración y orientación a la autoridad superaron el 70% en múltiples ítems. Si bien el estudio se centra en actitudes y conductas que “favorecen la organización”, el sustrato operativo de esas conductas se vincula con artefactos que las refuerzan: ritos, reglas, guías de interacción, lenguaje profesional y señales visibles de lo que se valora. La EMCH ofrece un entorno aún más ritualizado (uniformes, formaciones, himnos, toques, protocolos) y, por ello, no sorprende que la capa visible actúe como amplificador de la conducta: donde los artefactos están altos, la cooperación y el cumplimiento se vuelven norma; donde son bajos, asoma el único núcleo de comportamiento bajo. La comparación sugiere que los artefactos no son meras apariencias, sino dispositivos pedagógicos y de coordinación que traducen valores en acción.

Tercero, el diagnóstico censal de Huanca (2022) en una organización pequeña (con predominio de valoraciones “buenas” en comportamiento individual y grupal) ilustra cómo, aun fuera de contextos castrenses, la presencia de estructuras visibles y prácticas estandarizadas se asocia con mejores perfiles conductuales. En ese estudio, las dimensiones de comportamiento “bueno” superaron con holgura a las “regulares” y “malas”, un patrón afín al observado en la EMCH cuando los artefactos son altos. La diferencia con nuestra muestra radica en la fuerza del gradiente: en la EMCH no solo aumenta la probabilidad de conducta alta con artefactos altos, sino que desaparece por completo la conducta baja en ese estrato; a la inversa, la conducta baja se concentra exclusivamente donde los artefactos son bajos. Esta asimetría sugiere que, en entornos de alta formalización, los artefactos (por su densidad simbólica y normativa) operan como “barrera” efectiva contra conductas indeseadas.

En síntesis, el panorama empírico es coherente y robusto: descriptivamente, la matriz muestra un escalamiento nítido del comportamiento según el nivel de artefactos, con ausencia total de comportamientos bajos cuando los artefactos son altos y concentración exclusiva de lo

bajo en el estrato de artefactos bajos; inferencialmente, $\rho = 0.735$ y $p = 0.000$ confirman una relación alta y significativa. Al contrastar con investigaciones externas que valorizan la formalización de la cultura, la presencia de señales visibles y la estandarización de prácticas, se refuerza la interpretación de que los artefactos organizacionales funcionan como transmisores y estabilizadores de conducta. Para la gestión, el mandato es doble: mantener y perfeccionar el ecosistema simbólico y procedimental que hoy sostiene el comportamiento alto, y diseñar intervenciones focalizadas para los pocos casos con percepción de artefactos débiles (reforzamiento de rituales, mentoring, retroalimentación conductual, visibilización de estándares) con el propósito de desplazar su trayectoria hacia niveles superiores y cerrar el único foco de riesgo observado.

En relación a la Hipótesis Específica 2, el análisis descriptivo muestra un patrón muy nítido entre valores institucionales y comportamiento. De 293 cadetes, 262 (89.4%) percibieron valores altos; dentro de este estrato, 256 presentaron comportamiento alto y solo 6 comportamiento medio, sin casos de comportamiento bajo. En el nivel medio de valores (26; 8.9%), la distribución se inclinó hacia el comportamiento alto (15; 57.7%) pero con una proporción importante de comportamiento medio (11; 42.3%); tampoco se observó comportamiento bajo. El grupo con valores bajos fue reducido (5; 1.7%), pero concentró casi todo el comportamiento bajo de la muestra: 4 cadetes (80%) mostraron comportamiento bajo y 1 (20%) comportamiento medio, sin presencia de comportamiento alto. Visto por columnas, el 94.5% de los comportamientos altos provino del grupo de valores altos (256/271), el 5.5% desde valores medios (15/271) y ninguno desde valores bajos; los cuatro comportamientos bajos se localizaron exclusivamente en valores bajos. Esta estructura por filas y columnas dibuja un gradiente prácticamente monótonico: a mayor interiorización de valores, mayor probabilidad de comportamiento alto; cuando los valores son débiles, aparece el único foco de conducta baja.

En términos sustantivos, la probabilidad de comportamiento alto dentro del estrato de valores altos fue 97.7% (256/262), frente a 57.7% en valores medios (15/26) y 0% en valores bajos (0/5). El contraste extremo se observa en el riesgo de comportamiento bajo: 0% en valores altos y medios contra 80% en valores bajos (diferencia absoluta de 80 puntos porcentuales). Además, el 33.3% de los casos de comportamiento medio provino de valores altos (6/18), el 61.1% de valores medios (11/18) y solo el 5.6% de valores bajos (1/18), patrón compatible con un “escalón” de interiorización: valores altos anclan disciplina y responsabilidad de manera

casi universal, valores medios sostienen conductas aceptables pero más variables, y valores bajos concentran el desenlace indeseado.

El análisis inferencial confirma esta lectura: la correlación de Spearman entre valores institucionales y comportamiento fue $\rho = 0.764$ con $p = 0.000$ (bilateral), magnitud alta y estadísticamente significativa al 1% y 5%. Dado que $p < 0.05$, se rechaza H_0 y se acepta H_1 : existe relación significativa entre ambos constructos. La comparación con la hipótesis general (donde se observó $\rho = 0.782$ entre cultura global y comportamiento) sugiere que la dimensión valores explica por sí misma una gran parte del gradiente observado, con un efecto apenas menor al de la variable global, consistente con la idea de que los valores actúan como “bisagra normativa” que traduce fines institucionales en expectativas y conductas cotidianas. Si bien el estrato de valores bajos es pequeño, la concentración total del comportamiento bajo en ese grupo y su ausencia en los estratos alto y medio aportan una señal de alta validez interna.

Estos resultados dialogan, primero, con Galván y colegas (2023), quienes en PYMES de Aguascalientes hallaron efectos positivos del marketing digital sobre la gestión de marca y, a su vez, de esta sobre la competitividad, con coeficientes significativos y consistencias internas muy altas. Más allá del foco sectorial, la lectura de fondo es convergente: la gestión de marca implica encarnar y comunicar valores organizacionales de manera coherente; cuando esos valores son claros y compartidos, se traduce en comportamientos de mercado más efectivos. Trasladado al contexto de la EMCH, la interiorización de valores (disciplina, lealtad, responsabilidad y compromiso) funciona como una “marca interna” que coordina expectativas y reduce ambigüedad conductual; de ahí que el 97.7% de quienes reportan valores altos exhiba comportamiento alto y que no aparezcan conductas bajas en ese estrato.

Segundo, la evidencia cualitativa de González y Carrizo (2020) en Toyota Chile ilustra lo que ocurre cuando coexisten valores en tensión: la dualidad cultural entre directrices de la matriz y la filial obstaculizó la alineación, se reportaron problemas de burocracia y control, y el desempeño comercial se deterioró. Ese caso refuerza por contraste el hallazgo de la EMCH: allí donde los valores no están interiorizados o aparecen débiles, se abre la puerta a conductas disonantes con los objetivos (en nuestra muestra, el 80% del estrato de valores bajos manifestó comportamiento bajo). La lección es operativa: la claridad, coherencia y vivencia cotidiana de los valores reducen el “ruido normativo” y previenen patrones conductuales adversos; su ausencia o ambigüedad multiplica fricción, variabilidad y desenlaces indeseados.

Tercero, los resultados son consistentes con Arbe (2021), quien durante la pandemia analizó el impacto de la cultura sobre el compromiso laboral en un entorno corporativo y encontró una relación positiva y significativa ($r = 0.673$; $p = 0.000$) utilizando el OCAI para medir perfiles culturales. Aunque el criterio fue compromiso (no conducta observable directa), el mecanismo subyacente coincide con lo observado en la EMCH: los valores compartidos anclan la disposición a cumplir, sostener el esfuerzo y adherir a normas incluso bajo presión. En nuestro caso, ese anclaje se manifiesta en la desaparición total del comportamiento bajo cuando los valores son altos y en la elevada proporción de comportamiento alto; el vínculo valores–compromiso en el estudio de referencia se traduce aquí en valores–conducta, con un efecto de magnitud alta.

En síntesis, los datos de la EMCH muestran que los valores institucionales altos no solo “acompañan” al comportamiento deseado; prácticamente lo blindan: desaparece la conducta baja y el comportamiento alto se vuelve la regla. Los valores medios sostienen desempeños aceptables pero con mayor variabilidad, mientras que los valores bajos concentran el único foco de riesgo conductual. La correlación $\rho = 0.764$ corrobora estadísticamente este gradiente y es coherente con hallazgos de otros contextos donde la claridad y vivencia de valores se asocian con mejores resultados. La implicancia práctica es directa: preservar y hacer pedagógicamente visibles los valores, integrarlos en rituales, evaluaciones y retroalimentación, e intervenir de manera prioritaria en el pequeño grupo con valores débiles mediante mentoring, modelamiento de mando y reforzadores contingentes; con ello, es esperable desplazar a ese subgrupo hacia rangos superiores y consolidar el estándar de comportamiento alto que hoy domina en la Escuela Militar.

En relación a la Hipótesis Específica 3, el análisis descriptivo revela un gradiente muy marcado entre el nivel de supuestos básicos y el comportamiento. De 293 cadetes, 267 (91.1%) reportaron supuestos altos; dentro de ese estrato, 261 mostraron comportamiento alto y 6 comportamiento medio, sin ningún caso de comportamiento bajo. La probabilidad de comportamiento alto “dentro de fila” para supuestos altos fue 97.8% (261/267), con 2.2% en comportamiento medio y 0% en bajo. En el nivel medio (20; 6.8%), la distribución se partió en mitades: 50.0% comportamiento alto (10) y 50.0% medio (10), sin comportamientos bajos. El nivel bajo (6; 2.0%) concentró todos los comportamientos bajos de la muestra: 4 casos (66.7%) y 2 en comportamiento medio (33.3%); no hubo comportamientos altos. Mirado “por columnas”, el 96.3% de los comportamientos altos provino del estrato de supuestos altos

(261/271), 3.7% de supuestos medios (10/271) y 0% de supuestos bajos; el comportamiento medio se distribuyó en 33.3% desde supuestos altos (6/18), 55.6% desde medios (10/18) y 11.1% desde bajos (2/18); el comportamiento bajo (4/4) se originó exclusivamente en supuestos bajos (100%). En suma, la matriz dibuja una relación prácticamente monotónica: cuando los supuestos básicos están fuertemente interiorizados, el comportamiento alto es casi universal y desaparece el comportamiento bajo; cuando los supuestos son débiles, emerge el único foco de conductas por debajo de lo esperado.

El análisis inferencial confirma esta lectura: la correlación de Spearman entre supuestos básicos y comportamiento alcanzó $\rho = 0.771$ con $p = 0.000$ (bilateral), magnitud alta y estadísticamente significativa al 1% y 5%. Aplicando la regla $p < 0.05$, se rechaza H_0 y se acepta H_1 : existe relación significativa entre supuestos básicos y comportamiento. Comparada con otras dimensiones, esta asociación es levemente superior a la observada con artefactos ($\rho = 0.735$) y muy próxima a la estimada para valores ($\rho = 0.764$), quedando apenas por debajo del vínculo global cultura–comportamiento ($\rho = 0.782$). Desde el punto de vista sustantivo, resalta el contraste de riesgos: el comportamiento bajo es 0% cuando los supuestos son altos o medios, frente a 66.7% cuando los supuestos son bajos (diferencia absoluta de 66.7 puntos porcentuales); asimismo, la probabilidad de comportamiento alto pasa de 97.8% con supuestos altos a 50.0% con supuestos medios (diferencia de 47.8 puntos; razón de riesgos ≈ 1.96), lo que sugiere que la interiorización de creencias nucleares opera como “bisagra” que estabiliza o desestabiliza la conducta.

Estos resultados dialogan, primero, con Dueñas y Pomalaya (2024), quienes en ocho hoteles de 4 estrellas de Lima Metropolitana ($n = 337$) hallaron una asociación significativa y de gran magnitud entre cultura organizacional y comportamiento ético ($\chi^2 = 108.577$; $p < 0.001$; $r = 0.543$). Aunque su foco fue el comportamiento ético y no el perfil conductual general, el mecanismo subyacente coincide con lo observado en la EMCH: las creencias compartidas y profundamente internalizadas sobre “lo correcto” hacen más probable que el personal actúe de manera consistente con los estándares de la institución. En nuestro caso, la exclusividad del comportamiento bajo en el estrato de supuestos bajos replica, en clave más tajante, esa lógica: allí donde la creencia de fondo no legitima disciplina, respeto por la jerarquía o sentido de misión, se abre espacio para conductas disonantes; donde sí lo hace, la conducta deseada se vuelve regla.

Segundo, los hallazgos son coherentes con Soria (2023), quien en la Municipalidad Provincial de Abancay ($N = 98$) reportó una correlación positiva alta entre cultura organizacional y satisfacción laboral ($\rho = 0.719$; $p = 0.000$), además de asociaciones igualmente altas por dimensiones (liderazgo, valores y normas, comunicación, compromiso). Si bien su desenlace fue actitudinal (satisfacción) y no comportamental, las “creencias de fondo” que habilitan satisfacción (por ejemplo, legitimidad de la autoridad, justicia percibida, normas compartidas) son, en el lenguaje de la cultura, supuestos básicos. La convergencia con la EMCH sugiere que, cuando estos supuestos están arraigados, no solo mejoran los estados afectivos, sino que también se traducen en conductas estables de cumplimiento y cooperación; cuando están ausentes o débiles, se multiplican la ambivalencia y la variabilidad conductual, como lo indica el 66.7% de comportamiento bajo en supuestos bajos.

Tercero, la revisión aplicada de Aliaga et al. (2023) (diez estudios elegibles bajo PRISMA) concluyó de forma convergente que la cultura organizacional impacta positivamente en el desempeño laboral. La dimensión de supuestos básicos es, precisamente, el núcleo de esa cultura: lo que un grupo da por hecho sobre autoridad, mérito, riesgo o propósito. La consistencia entre nuestra matriz (desaparición del comportamiento bajo cuando los supuestos son altos y aparición exclusiva de bajo cuando son bajos) y la síntesis de evidencia de la revisión refuerza la idea de un mecanismo robusto: los supuestos compartidos reducen ambigüedad, coordinan la interpretación de las normas y legitiman la autocorrección; al hacerlo, desplazan la distribución conductual hacia rangos altos y amortiguan la probabilidad de resultados indeseados.

En síntesis, la evidencia de la EMCH muestra que los supuestos básicos operan como el “ancla profunda” del comportamiento: cuando están altos, el comportamiento alto es casi universal y el bajo desaparece; cuando son medios, se observan perfiles mixtos; cuando son bajos, se concentra el único foco de conducta baja. La correlación $\rho = 0.771$ y la estructura de contingencias mutuamente consistentes apuntalan la validez del hallazgo y lo alinean con antecedentes que, desde distintos sectores y desenlaces (ético, actitudinal, de desempeño), reconocen el papel decisivo de las creencias compartidas. La implicancia operativa es clara: sostener y hacer explícitos los supuestos deseados mediante liderazgo ejemplar, rituales con significado, narrativas institucionales, retroalimentación y práctica deliberada; y, en paralelo, intervenir de forma prioritaria y personalizada en el pequeño grupo que reporta supuestos bajos, con estrategias de mentoría, modelamiento y refuerzo contingente. Con ello es esperable

desplazar ese subgrupo hacia niveles superiores y consolidar el estándar de comportamiento alto que caracteriza a la Escuela Militar.

CONCLUSIONES

En relación al Objetivo General, se ha determinado que existió una relación positiva alta y significativa entre la cultura organizacional y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025. Asimismo, de los resultados se ha determinado que el problema principal fue la presencia de un grupo con cultura baja y otro con cultura media que rompieron la estabilidad conductual esperada. Estos problemas afectaron a los cadetes al reflejarse en mayor exposición a sanciones, inestabilidad en hábitos formativos y dificultades para sostener una autorregulación constante, y afectaron a la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” al incrementar la carga de supervisión, debilitar la cohesión entre compañías y tensionar el clima de aprendizaje institucional.

En relación al Objetivo Específico 1, se ha determinado que existió una relación positiva alta y significativa entre los artefactos organizacionales y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025. Asimismo, de los resultados se ha determinado que el problema crítico fue la debilidad en el uso y apropiación de artefactos institucionales en un segmento que concentró las conductas no deseadas, acompañada de inestabilidad en el grupo intermedio. Estos problemas afectaron a los cadetes al aumentar la probabilidad de incidentes disciplinarios, diluir la identidad institucional y dificultar la autodisciplina diaria, y afectaron a la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” al generar desalineaciones entre compañías, demandar controles adicionales y producir desgaste operativo para sostener los estándares formativos.

En relación al Objetivo Específico 2, se ha determinado que existió una relación positiva alta y significativa entre los valores institucionales y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025. Asimismo, de los resultados se ha determinado que el problema sustantivo fue la limitada interiorización de valores como disciplina, lealtad, responsabilidad y compromiso en un grupo reducido, junto con una aplicación inconstante en el estrato intermedio. Estos problemas afectaron a los cadetes al incrementar la incertidumbre normativa, favorecer decisiones conductuales inconsistentes y aumentar la exposición a medidas correctivas, y afectaron a la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” al debilitar la coherencia del mensaje formativo, exigir mayor esfuerzo de conducción y supervisión, y tensionar el estándar ético–operativo esperado del futuro oficial.

En relación al Objetivo Específico 3, se ha determinado que existió una relación positiva alta y significativa entre los supuestos básicos y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025. Asimismo, de los resultados se ha determinado que el problema central fue la fragilidad de los supuestos profundos sobre jerarquía, misión, disciplina y sentido del deber en un núcleo reducido, junto con oscilaciones conductuales en el grupo con supuestos medios. Estos problemas afectaron a los cadetes al generar ambivalencia frente a la autoridad, menor autogobierno y riesgos recurrentes de incumplimiento de normas, y afectaron a la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” al comprometer la cohesión interna, exigir mayor esfuerzo de liderazgo para alinear expectativas y afectar la eficacia de la instrucción y la preparación para el servicio profesional.

RECOMENDACIONES

En relación a la conclusión del Objetivo General, la presencia de un núcleo minoritario con cultura organizacional baja, para lo cual se recomienda implementar un programa intensivo de reforzamiento cultural, tutoría personalizada y acompañamiento por pares modelo; el problema del cinturón intermedio con cultura media que evidenció oscilaciones conductuales, para lo cual se recomienda establecer planes de seguimiento sistemático, retroalimentación periódica y refuerzo positivo alineado a la doctrina institucional. Estas recomendaciones favorecerán a los cadetes al reducir la inestabilidad de sus hábitos formativos, disminuir la exposición a sanciones y fortalecer su autorregulación en la vida académica y militar. Del mismo modo, favorecerán a la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” al disminuir la carga de supervisión correctiva, consolidar un clima formativo más coherente y elevar la eficiencia del proceso de instrucción y de la preparación integral del futuro oficial.

En relación a la conclusión del Objetivo Específico 1, la debilidad de los artefactos organizacionales (uniforme, símbolos, ceremonias, lenguaje técnico) en un microsegmento de cadetes que concentró conductas no deseadas, para lo cual se recomienda reforzar los estándares de presentación, ceremonial y uso de simbología mediante inspecciones formativas, instrucción práctica y campañas internas de identidad; el problema de la inestabilidad en el estrato intermedio respecto al uso coherente de dichos artefactos, para lo cual se recomienda institucionalizar rutinas diarias y semanales de verificación, reconocimiento público del cumplimiento y corrección inmediata de desviaciones. Estas recomendaciones favorecerán a los cadetes al fortalecer su identidad militar, facilitar la autodisciplina cotidiana y disminuir la probabilidad de incidentes disciplinarios asociados a descuidos en el porte y en la observancia de los símbolos. A su vez, favorecerán a la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” al consolidar una imagen institucional homogénea, reducir desalineaciones entre compañías y optimizar los esfuerzos de control para mantener los estándares de presentación y ceremonial que exige la doctrina.

En relación a la conclusión del Objetivo Específico 2, la falta de interiorización de valores institucionales como disciplina, lealtad, responsabilidad y compromiso en un grupo reducido de cadetes, para lo cual se recomienda desarrollar módulos formativos vivenciales, estudios de caso y mentoría ética a cargo de oficiales e instructores referentes; el problema de

la inconstancia valorativa en el estrato intermedio, para lo cual se recomienda implementar un sistema de seguimiento valorativo con metas claras, evaluaciones periódicas y retroalimentación individual y colectiva sobre la vivencia de los valores en el servicio diario. Estas recomendaciones favorecerán a los cadetes al brindarles criterios éticos más sólidos para la toma de decisiones, reducir la incertidumbre normativa y disminuir la recurrencia de conductas que conlleven medidas correctivas. Igualmente, favorecerán a la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” al reforzar la coherencia del mensaje formativo, disminuir la necesidad de intervenciones disciplinarias reactivas y asegurar que el estándar ético–operativo de los futuros oficiales sea más consistente con las exigencias del Ejército.

En relación a la conclusión del Objetivo Específico 3, la fragilidad de los supuestos básicos sobre jerarquía, misión, disciplina y sentido del deber en un núcleo reducido de cadetes, para lo cual se recomienda implementar espacios de reflexión doctrinaria, charlas de liderazgo inspiracional y actividades de instrucción donde se expliciten y ejemplifiquen estos supuestos básicos; el problema de la oscilación conductual en el segmento con supuestos medios, para lo cual se recomienda consolidar prácticas de mission command en el entrenamiento, asignando responsabilidades graduadas y evaluando cómo los cadetes internalizan la autoridad, la disciplina y el cumplimiento de la misión. Estas recomendaciones favorecerán a los cadetes al disminuir la ambivalencia frente a la autoridad, fortalecer su autogobierno y mejorar el cumplimiento de normas y disposiciones reglamentarias en contextos exigentes. De igual manera, favorecerán a la Escuela Militar de Chorrillos “CFB” al reforzar la cohesión interna de las unidades, facilitar el alineamiento de expectativas entre mandos y subordinados y elevar la eficacia de la instrucción, contribuyendo a formar oficiales más comprometidos y preparados para el servicio militar profesional.

REFERENCIAS

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Aliaga Sáñez, I., Minaya Barrientos, Z., & Palomino Arellano, M. (2023). *La cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral: revisión aplicada*. Universidad de Lima, Lima, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/18175>
- Alvarado Montaleza, G. (2021). *Estudio de la cultura organizacional de la empresa Autohyun*. Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21274/1/UPS-CT009357.pdf>
- Arbe Braga, C. (2021). *La cultura organizacional y su impacto en el compromiso laboral en tiempos de pandemia de los colaboradores de la división empresas en Rímac Seguros*. Universidad de Lima, Lima, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/20233>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). (5 de 9 de 2017). *Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos*. Lima: SERVIR. https://www.normaslegalesonline.pe/imagenes//05/09/2017/1504626139527_R_150_2017_SERVIR_PE.pdf
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1–26. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>
- Beal, D.Cohen, R.Burke, M.McLendon, C. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989–1004. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.6.989>
- Coll, F. (06 de octubre de 2020). *Baremo*. <https://economipedia.com/definiciones/baremo.html>
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Validez de constructo en pruebas psicológicas. *Psychological Bulletin*, 52(4), 281-302. <https://doi.org/10.1037/h0040957>

- De Dreu, C. Weingart, L. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view. *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100310>
- Denison, D. Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Dueñas Acuña, L., & Pomalaya Paredes, R. (2024). *Cultura organizacional y su relación con el comportamiento ético de los colaboradores de los hoteles de 4 estrellas de Lima Metropolitana, 2022*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/675244>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Escuela Militar de Chorrillos "CFB". (2025). *Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" – Sitio oficial*. Retrieved 13 de 11 de 2025, from <https://www.escuelamilitar.edu.pe/>
- González G., E., & Carrizo, F. (2020). *Desafíos de la cultura organizacional en TOYOTA CHILE S.A.* Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios, Santiago, Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/193948>
- Griffin, M. Neal, A. Parker, S. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Hartnell, C. Ou, A. Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the Competing Values Framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Hatch, M. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657–693. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210154>

- Hernández Sánchez, R. (07 de 2023). *Modelo de Cultura Organizacional para Microempresas de Servicios en Ixtapaluca, Estado de México*. Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca (TESI) – Tecnológico Nacional de México, Ixtapaluca, Estado de México, México.
<https://rinacional.tecnm.mx/jspui/bitstream/TecNM/8152/2/Rosa%20Hern%C3%A1ndez%20S%C3%A1nchez.pdf>
- Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas: cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill- educación.
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1292/1/Hern%C3%A1ndez%20Metodolog%C3%ada%20de%20la%20investigaci%C3%B3n.pdf>
- Hogan, S.Coote, L. (2014). Organizational culture, innovation, and performance. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Huanca Caballero, S. (2022). *El comportamiento organizacional de la empresa Grifo Marcelo's S.R.L. - 2021*. Universidad Alas Peruanas, Cusco, Perú.
https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10443/Tesis_ComportamientoOrganizacional_Empresa_Grifo%20Marcelo%C2%B4s%20SRL.pdf
- IBM. (2024). *Software IBM SPSS*. <https://www.ibm.com/es-es/spss>
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386–408. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208687>
- Kolgomorov, A. (1933). Sobre la determinación empírica de una ley de distribución. *Giornale dell'Istituto Italiano degli Attuari*, 4, 83-91. <https://zbmath.org/59.1166.03>
- Kozlowski, S.Ilgen, D. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124.
<https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Likert, R. (1932). Una técnica para la medición de la actitud. *Archives of Psychology*(140), 5-55. https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf
- Machuca, F. (06 de junio de 2022). *8 técnicas de recolección de datos: descubre un mundo más allá de la encuesta*. <https://www.crehana.com/blog/transformacion-digital/tecnicas-recoleccion-de-datos/>

- Maldonado Guzmán, G., Pinzón Castro, S., Galván Meza, E., & Duréndez Gómez-Guillamón, A. (2023). *Cap. 14: La relación del marketing digital, la gestión de marca y la competitividad en las PYMES del estado de Aguascalientes*. <https://doi.org/10.33064/UAA/978-607-8909-05-6>
- Marfull, A. (2024). El método hipotético deductivo de Karl Popper. *Agenda Juárez: marginalidad, vulnerabilidad y suburbanización del capital*, 16-20. https://www.academia.edu/119569960/El_metodo_hipotetico_deductivo_de_Karl_Popper
- Marks, M.Mathieu, J.Zaccaro, S. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–376. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845785>
- Marlow, S.Lacerenza, C.Paoletti, J.Burke, C.Salas, E. (2018). Communication in teams: a conceptual framework and review. *Human Resource Management Review*, 28(4), 535–551. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.002>
- Mathieu, J.Heffner, T.Goodwin, G.Salas, E.Cannon-Bowers, J. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273–283. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.273>
- Mathieu, J.Hollenbeck, J.van Knippenberg, D.Ilgen, D. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 452–467. <https://doi.org/10.1037/apl0000128>
- Ministerio de Defensa del Perú. (1 de 10 de 2019). *Decreto Supremo N.º 009-2019-DE: Reglamento de las Escuelas e Institutos de Formación Profesional de las Fuerzas Armadas*. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1812452-11>
- Ñaupas, H., Valdivia, M. R., Palacios, J. J., & Romero, H. E. (2018). *Metodología de la investigación, Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis* (5a. ed.). Bogotá: Ediciones de la U. https://doi.org/http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drugas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf

- O'Reilly III, C.Chatman, J.Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <https://doi.org/10.5465/256404>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). *OECD Public Integrity Handbook*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ac8ed8e4-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022). *Anti-corruption and public integrity strategies: Insights from new OECD indicators*. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd-ilibrary.org/economics/anti-corruption-and-public-integrity-strategies-insights-from-new-oecd-indicators_a925c7fd-en
- Podsakoff, P.MacKenzie, S.Paine, J.Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Pulakos, E.Arad, S.Donovan, M.Plamondon, K. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Quinn, R.Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Ravasi, D.Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Organization Science*, 17(4), 433–448. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0206>
- Rotundo, M.Sackett, P. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Salas, E.Sims, D.Burke, C. (2005). Is there a “Big Five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>

- Sánchez-Saavedra, J., & García-Muñoz Aparicio, C. (2023). Cultura organizacional, actitudes y conductas que favorecen la organización. Caso Universidad Autónoma de Tamaulipas. *Investigación Valdizana*, 17, 123-131. <https://doi.org/10.33554/riv.17.3.1887>
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass / Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Organizational+Culture+and+Leadership%2C+4th+Edition-p-9780470190609>
- Schneider, B.Ehrhart, M.Macey, W. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B.González-Romá, V.Ostroff, C.West, M. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Smirnov, N. (1939). Sobre las desviaciones de la curva de distribución empírica (resumen en ruso y francés). *Matematicheskii Sbornik*, 48(6), 3-26. <https://doi.org/10.1214/aoms/1177730256>
- Soria Ccarhuas, L. (2023). *Cultura organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Abancay - 2022*. Universidad Continental, Huancayo, Perú. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/14911/1/IV_FCE_315_TE_Soria_Ccarhuas_2023.pdf
- Spearman, C. E. (1904). Inteligencia general determinada y medida objetivamente. *The American Journal of Psychology*, 15(2), 201-292. <https://doi.org/10.2307/1412107>
- Taber, K. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- von Elm, E.Altman, D.Egger, M.Pocock, S.Gøtzsche, P.Vandenbroucke, J. (2007). The Strengthening the Reporting of Observational Studies in Epidemiology (STROBE)

statement: guidelines for reporting observational studies. *PLoS Medicine*, 4(10), e296.
<https://doi.org/10.1371/journal.pmed.0040296>

World Health Organization (WHO). (9 de 12 de 2022). *Behavioural sciences for better health (EB152/25)*. Geneva: World Health Organization.
https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB152/B152_25-en.pdf

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL COMPORTAMIENTO DE LOS CADETES DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CFB”, 2025.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema General</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.</p>	<p>Variable 1</p> <p>Cultura organizacional</p>	<p>Artefactos organizacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uniforme institucional • Símbolos organizacionales • Ceremonias institucionales • Lenguaje técnico 	<p>Enfoque de investigación</p> <p>Cuantitativo</p>
<p>Problema Especifico 1</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre los artefactos organizacionales y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025?</p>	<p>Objetivo Especifico 1</p> <p>Determinar la relación que existe entre los artefactos organizacionales y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.</p>	<p>Hipótesis Especifico 1</p> <p>Existe relación significativa entre los artefactos organizacionales y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.</p>		<p>Valores institucionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina institucional • Lealtad organizacional • Responsabilidad individual • Compromiso institucional 	<p>Tipo de investigación</p> <p>Aplicada</p>
<p>Problema Especifico 2</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre los valores institucionales y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025?</p>	<p>Objetivo Especifico 2</p> <p>Determinar la relación que existe entre los valores institucionales y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.</p>	<p>Hipótesis Especifico 2</p> <p>Existe relación significativa entre los valores institucionales y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.</p>		<p>Supuestos básicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción jerárquica • Identidad institucional • Confianza organizacional • Motivación intrínseca 	<p>Método de investigación</p> <p>Hipotético-Deductivo</p>
<p>Problema Especifico 3</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre los supuestos básicos y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025?</p>	<p>Objetivo Especifico 3</p> <p>Determinar la relación que existe entre los supuestos básicos y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.</p>	<p>Hipótesis Especifico 3</p> <p>Existe relación significativa entre los supuestos básicos y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.</p>	<p>Variable 2</p> <p>Comportamiento</p>	<p>Comportamiento individual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad diaria • Responsabilidad personal • Iniciativa propia • Adaptación normativa 	<p>Nivel de investigación</p> <p>Descriptivo-Correlacional</p>
				<p>Comportamiento grupal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración grupal • Comunicación efectiva • Resolución conflictos • Cohesión grupal 	<p>Diseño de investigación</p> <p>No experimental transversal</p>
				<p>Comportamiento organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento reglamentario • Participación institucional • Identificación organizacional • Compromiso organizacional 	<p>Técnica</p> <p>Encuesta</p>
						<p>Instrumentos</p> <p>Cuestionario</p>
						<p>Población</p> <p>1226 cadetes</p>
						<p>Muestra</p> <p>293 cadetes</p>
						<p>Métodos de Análisis de Datos</p> <p>Estadística Según la prueba de normalidad</p>

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL COMPORTAMIENTO DE LOS CADETES DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CFB”, 2025

OBJETIVO: Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, 2025.

INSTRUCCIONES: Marque con una X la alternativa que usted considera válida de acuerdo al ítem en los casilleros siguientes:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

ÍTEM	VARIABLE 1: CULTURA ORGANIZACIONAL	VALORACIÓN				
Nro.	Dimensión 1: Artefactos organizacionales	1	2	3	4	5
1	¿Usas el uniforme reglamentario en todas las actividades asignadas?					
2	¿Mantienes el uniforme en condiciones adecuadas durante la jornada?					
3	¿Reconoces el significado de los emblemas que identifican a la Escuela Militar?					
4	¿Participas activamente en actividades que promueven los símbolos institucionales?					
5	¿Asistes puntualmente a las ceremonias organizadas por la Escuela?					
6	¿Participas con respeto y disciplina en las ceremonias institucionales?					
7	¿Utilizas correctamente los términos técnicos enseñados durante la instrucción?					
8	¿Aplicas el lenguaje técnico en tus interacciones académicas y tácticas?					
Nro.	Dimensión 2: Valores institucionales	1	2	3	4	5
9	¿Cumples con las normas establecidas por la Escuela en tu rutina diaria?					
10	¿Acatas las órdenes sin necesidad de recordatorios constantes?					
11	¿Defiendes los principios de la Escuela ante situaciones externas?					
12	¿Demuestras fidelidad hacia los mandos y compañeros en toda circunstancia?					
13	¿Asumes las consecuencias de tus actos sin evadir tu deber?					
14	¿Cumples con tus tareas asignadas sin supervisión constante?					
15	¿Te esfuerzas por contribuir al prestigio de la Escuela Militar?					
16	¿Te involucras en actividades que fortalecen la imagen institucional?					
Nro.	Dimensión 3: Supuestos básicos	1	2	3	4	5
17	¿Respetas la autoridad de tus superiores en toda situación?					

18	¿Reconoces claramente los niveles jerárquicos dentro de la Escuela?					
19	¿Te identificas con los valores promovidos por la Escuela?					
20	¿Sientes orgullo de pertenecer a la Escuela Militar?					
21	¿Confías en las decisiones que toma el cuerpo de instructores?					
22	¿Percibes justicia en la aplicación de normas dentro de la Escuela?					
23	¿Buscas mejorar continuamente tu desempeño sin necesidad de estímulo externo?					
24	¿Te esfuerzas por superarte como parte de tu formación militar?					
ÍTEM	VARIABLE 2: COMPORTAMIENTO	VALORACIÓN				
Nro.	Dimensión 1: Comportamiento individual	1	2	3	4	5
25	¿Llegas a tiempo a todas las formaciones y actividades programadas?					
26	¿Organizas tu tiempo para evitar retrasos en tus funciones?					
27	¿Cumples con tus tareas sin necesidad de supervisión constante?					
28	¿Planificas adecuadamente tus deberes diarios?					
29	¿Propones soluciones cuando enfrentas dificultades operativas?					
30	¿Actúas con iniciativa ante nuevas responsabilidades?					
31	¿Te ajustas fácilmente a los cambios en la normativa institucional?					
32	¿Respetas los nuevos procedimientos sin cuestionarlos?					
Nro.	Dimensión 2: Comportamiento grupal	1	2	3	4	5
33	¿Apoyas a tus compañeros en actividades colectivas?					
34	¿Participas activamente en los trabajos grupales asignados?					
35	¿Expresas con claridad tus ideas durante las coordinaciones?					
36	¿Escuchas con atención a tus superiores y compañeros?					
37	¿Propones soluciones ante desacuerdos dentro del grupo?					
38	¿Manejas los conflictos con actitud constructiva?					
39	¿Te integras con facilidad a los equipos de trabajo?					
40	¿Fomentas el compañerismo en las actividades diarias?					
Nro.	Dimensión 3: Comportamiento organizacional	1	2	3	4	5
41	¿Respetas el reglamento interno en todas tus acciones?					
42	¿Evitas conductas contrarias a las normas establecidas?					
43	¿Participas con entusiasmo en actividades de representación institucional?					
44	¿Contribuyes al desarrollo de proyectos organizados por la Escuela?					
45	¿Sientes que tus acciones representan a la institución militar?					
46	¿Actúas en función del buen nombre de la Escuela?					
47	¿Asumes con seriedad tus roles dentro de la organización?					
48	¿Te mantienes involucrado en actividades extracurriculares de la Escuela?					

Anexo 3. Autorización para la recolección de datos



"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"

AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

El Coronel Jefe del Departamento de Educación Militar de la Escuela Militar de Chorrillos

"Coronel Francisco Bolognesi", autoriza:

Que los Cadetes de 4to año de Inteligencia, BACA JOYA Mayeli Luz María y PÉREZ UGAZ Josué, están autorizados para aplicar la encuesta a la muestra/población (Cadetes de la EMCH) para obtener información para el desarrollo de la tesis titulada:

"Cultura Organizacional y el comportamiento de los Cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB" Lima, 2025"

Se otorga el presente documento a solicitud de los interesados.

Chorrillos, 01 de julio 2025



O - 253-020793 - O +
ALAN HARRY GARCÍA QUISPE
Coronel Infantería
Jefe Dpto. Edu. Mil. de la Escuela Militar de Chorrillos
"Cr. Francisco Bolognesi"

Anexo 4. Base de datos (de prueba piloto)

n	Variable 1: Cultura organizacional																Variable 2: Comportamiento																																		
	D1: Artefactos organizacionales								D2: Valores institucionales								D3: Supuestos básicos				D1: Comportamiento individual						D2: Comportamiento grupal						D3: Comportamiento organizacional																		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48			
1	3	5	3	4	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	4	3	5	3	4	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5		
2	5	4	5	4	5	4	5	3	5	5	5	4	4	3	2	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	5	3	5	3	3	5	4	4	5	5	5	2	5	3	4	5	4	3	4	4			
3	4	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	4	3	4	5	4	5	3	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	4	
4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3	5	3	5	5	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	3	5	2	3	4	4	2	3	2	4	3	3	4	5
5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	4	4	4	5	3	4	5	5	3	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	5	5	5	3	5	4	4	
6	5	5	5	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	4	2	3	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	3	5	5
7	3	3	4	4	5	5	4	4	4	3	5	4	3	5	5	4	5	4	5	3	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	2	3	5	
8	4	3	3	5	4	3	4	4	5	5	3	4	5	3	4	4	4	4	4	5	2	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	3	5	3	5	
9	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	3	5	5	5	3	2	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	5	3	4	5	5	5	3	4	5	5	4	4	3	4
10	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	3	3	5	5	5	4	3	5	3	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	4	3	5	5	4	4	5	3	4	4	
11	3	4	4	5	4	3	4	5	4	5	5	2	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4	3	5	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	5	5	5	5
12	5	2	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	3	5	2	1	5	5	4	5	5	
13	3	4	5	5	3	4	4	5	3	3	4	3	5	4	5	2	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	4	4	5	5	5	
14	4	3	4	5	5	5	2	5	4	4	4	4	5	3	5	5	4	5	5	3	2	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	3	4	3	5	5	5	3	5	3	4	4	5	5	2	5	5	
15	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	3	5	3	3	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	
16	3	4	5	4	5	3	5	5	5	4	3	2	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	3	5	3	5	4	3	4	3	4	4	4	3	5	5	3	4	2	4	4	4	3	4	3	3	
17	5	3	5	3	3	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	2	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	3	3	3	3	5	5	4	4	5	4	5
18	5	4	3	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	2	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	
19	2	4	3	4	4	3	4	3	3	5	5	4	4	4	5	2	4	5	4	4	4	3	5	4	4	5	3	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	
20	5	5	4	5	5	3	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	2	5	5	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	5	5	5	

Anexo 5. Base de datos (origen de resultados)

	V1: Cultura organizacional	D1: Artefactos organizacionales	D2: Valores institucionales	D3: Supuestos básicos	V2: Comportamiento	D1: Comportamiento individual	D2: Comportamiento grupal	D3: Comportamiento organizacional
n	V1	V1-D1	V1-D2	V1-D3	V2	V2-D1	V2-D2	V2-D3
1	117	38	39	40	104	34	36	34
2	120	40	40	40	120	40	40	40
3	120	40	40	40	120	40	40	40
4	117	40	40	37	118	40	40	38
5	118	38	40	40	117	39	38	40
6	116	39	37	40	118	40	39	39
7	96	32	32	32	88	32	26	30
8	120	40	40	40	120	40	40	40
9	108	40	34	34	107	35	35	37
10	32	16	8	8	24	8	8	8
11	120	40	40	40	117	40	40	37
12	120	40	40	40	120	40	40	40
13	109	36	35	38	101	34	31	36
14	120	40	40	40	120	40	40	40
15	120	40	40	40	120	40	40	40
16	101	34	32	35	113	38	36	39
17	120	40	40	40	114	40	38	36
18	84	28	28	28	89	29	31	29
19	120	40	40	40	120	40	40	40
20	120	40	40	40	120	40	40	40
21	115	39	40	36	120	40	40	40
22	113	37	38	38	115	39	40	36
23	120	40	40	40	120	40	40	40
24	96	32	32	32	96	32	32	32
25	120	40	40	40	119	40	40	39
26	101	35	34	32	101	34	30	37
27	118	38	40	40	119	39	40	40
28	120	40	40	40	120	40	40	40
29	120	40	40	40	72	24	24	24
30	120	40	40	40	120	40	40	40
31	116	37	40	39	118	38	40	40
32	109	39	35	35	109	38	34	37
33	116	36	40	40	120	40	40	40
34	120	40	40	40	120	40	40	40
35	92	32	30	30	94	30	32	32
36	111	37	38	36	115	37	38	40
37	120	40	40	40	120	40	40	40
38	90	32	30	28	84	24	31	29

39	120	40	40	40	120	40	40	40
40	120	40	40	40	120	40	40	40
41	96	32	32	32	96	32	32	32
42	120	40	40	40	118	40	40	38
43	115	37	40	38	120	40	40	40
44	120	40	40	40	120	40	40	40
45	120	40	40	40	120	40	40	40
46	120	40	40	40	118	38	40	40
47	67	25	20	22	59	24	21	14
48	120	40	40	40	120	40	40	40
49	101	30	32	39	105	32	36	37
50	120	40	40	40	120	40	40	40
51	120	40	40	40	120	40	40	40
52	119	39	40	40	120	40	40	40
53	89	36	25	28	107	30	37	40
54	120	40	40	40	120	40	40	40
55	72	24	24	24	72	24	24	24
56	96	32	32	32	96	32	32	32
57	90	31	27	32	96	32	32	32
58	120	40	40	40	120	40	40	40
59	120	40	40	40	120	40	40	40
60	120	40	40	40	119	40	40	39
61	120	40	40	40	120	40	40	40
62	109	36	35	38	109	37	36	36
63	119	40	39	40	120	40	40	40
64	120	40	40	40	120	40	40	40
65	120	40	40	40	120	40	40	40
66	120	40	40	40	120	40	40	40
67	116	36	40	40	120	40	40	40
68	118	40	40	38	102	32	36	34
69	107	39	34	34	97	33	32	32
70	120	40	40	40	115	37	39	39
71	103	30	37	36	108	38	35	35
72	120	40	40	40	120	40	40	40
73	119	39	40	40	120	40	40	40
74	120	40	40	40	120	40	40	40
75	114	37	39	38	112	37	36	39
76	117	37	40	40	120	40	40	40
77	120	40	40	40	120	40	40	40
78	117	40	40	37	120	40	40	40
79	120	40	40	40	120	40	40	40
80	120	40	40	40	120	40	40	40
81	120	40	40	40	113	40	36	37

82	95	33	30	32	116	39	37	40
83	72	19	26	27	77	29	24	24
84	120	40	40	40	120	40	40	40
85	120	40	40	40	120	40	40	40
86	120	40	40	40	120	40	40	40
87	108	32	37	39	111	38	34	39
88	120	40	40	40	120	40	40	40
89	98	33	32	33	96	32	32	32
90	96	32	32	32	97	33	32	32
91	120	40	40	40	120	40	40	40
92	72	24	24	24	72	24	24	24
93	113	37	40	36	100	34	32	34
94	120	40	40	40	114	34	40	40
95	120	40	40	40	120	40	40	40
96	120	40	40	40	120	40	40	40
97	120	40	40	40	120	40	40	40
98	120	40	40	40	120	40	40	40
99	120	40	40	40	120	40	40	40
100	91	31	29	31	95	31	32	32
101	120	40	40	40	120	40	40	40
102	113	40	38	35	97	33	33	31
103	120	40	40	40	120	40	40	40
104	113	35	38	40	119	40	40	39
105	119	40	40	39	106	34	32	40
106	119	39	40	40	120	40	40	40
107	120	40	40	40	120	40	40	40
108	120	40	40	40	120	40	40	40
109	116	40	36	40	112	35	38	39
110	115	36	39	40	119	39	40	40
111	120	40	40	40	120	40	40	40
112	120	40	40	40	120	40	40	40
113	120	40	40	40	120	40	40	40
114	120	40	40	40	120	40	40	40
115	117	40	37	40	120	40	40	40
116	120	40	40	40	120	40	40	40
117	96	32	32	32	94	32	32	30
118	94	38	31	25	109	38	35	36
119	96	32	32	32	96	32	32	32
120	120	40	40	40	120	40	40	40
121	120	40	40	40	120	40	40	40
122	120	40	40	40	120	40	40	40
123	120	40	40	40	120	40	40	40

124	100	27	40	33	98	32	34	32
125	99	35	32	32	96	32	32	32
126	95	31	32	32	96	32	32	32
127	117	39	38	40	113	37	40	36
128	119	40	40	39	120	40	40	40
129	72	24	24	24	72	24	24	24
130	120	40	40	40	118	40	40	38
131	72	26	29	17	85	27	29	29
132	120	40	40	40	120	40	40	40
133	72	24	24	24	72	24	24	24
134	119	39	40	40	114	40	37	37
135	120	40	40	40	116	40	37	39
136	120	40	40	40	120	40	40	40
137	120	40	40	40	120	40	40	40
138	120	40	40	40	120	40	40	40
139	119	40	40	39	106	33	35	38
140	110	35	37	38	115	35	40	40
141	120	40	40	40	120	40	40	40
142	120	40	40	40	120	40	40	40
143	120	40	40	40	120	40	40	40
144	112	33	39	40	120	40	40	40
145	120	40	40	40	120	40	40	40
146	120	40	40	40	117	40	37	40
147	120	40	40	40	120	40	40	40
148	109	37	36	36	120	40	40	40
149	97	32	33	32	96	32	32	32
150	54	18	18	18	59	12	25	22
151	120	40	40	40	120	40	40	40
152	119	40	39	40	120	40	40	40
153	99	35	32	32	96	32	32	32
154	111	36	40	35	114	39	35	40
155	120	40	40	40	120	40	40	40
156	120	40	40	40	120	40	40	40
157	101	37	32	32	104	34	32	38
158	120	40	40	40	120	40	40	40
159	119	40	39	40	120	40	40	40
160	120	40	40	40	120	40	40	40
161	120	40	40	40	120	40	40	40
162	107	34	33	40	112	34	40	38
163	114	37	38	39	117	39	39	39
164	120	40	40	40	120	40	40	40
165	114	38	39	37	120	40	40	40

166	120	40	40	40	120	40	40	40
167	120	40	40	40	120	40	40	40
168	120	40	40	40	120	40	40	40
169	120	40	40	40	120	40	40	40
170	112	40	37	35	109	34	38	37
171	120	40	40	40	120	40	40	40
172	120	40	40	40	120	40	40	40
173	120	40	40	40	120	40	40	40
174	120	40	40	40	120	40	40	40
175	120	40	40	40	120	40	40	40
176	118	40	40	38	120	40	40	40
177	119	39	40	40	119	39	40	40
178	113	40	37	36	112	38	39	35
179	120	40	40	40	120	40	40	40
180	114	37	39	38	112	37	36	39
181	72	24	24	24	72	24	24	24
182	95	31	32	32	96	32	32	32
183	117	40	40	37	118	40	40	38
184	120	40	40	40	117	40	37	40
185	32	16	8	8	24	8	8	8
186	120	40	40	40	120	40	40	40
187	96	32	32	32	96	32	32	32
188	32	16	8	8	24	8	8	8
189	114	37	39	38	112	37	36	39
190	120	40	40	40	72	24	24	24
191	119	40	39	40	120	40	40	40
192	111	37	38	36	115	37	38	40
193	120	40	40	40	118	40	40	38
194	114	38	39	37	120	40	40	40
195	116	36	40	40	120	40	40	40
196	84	28	28	28	89	29	31	29
197	119	40	39	40	120	40	40	40
198	120	40	40	40	120	40	40	40
199	107	34	33	40	112	34	40	38
200	120	40	40	40	120	40	40	40
201	32	16	8	8	24	8	8	8
202	120	40	40	40	120	40	40	40
203	99	35	32	32	96	32	32	32
204	120	40	40	40	120	40	40	40
205	120	40	40	40	120	40	40	40
206	107	34	33	40	112	34	40	38
207	120	40	40	40	120	40	40	40

208	120	40	40	40	120	40	40	40
209	116	37	40	39	118	38	40	40
210	120	40	40	40	72	24	24	24
211	120	40	40	40	120	40	40	40
212	97	32	33	32	96	32	32	32
213	120	40	40	40	120	40	40	40
214	90	31	27	32	96	32	32	32
215	91	31	29	31	95	31	32	32
216	120	40	40	40	120	40	40	40
217	90	31	27	32	96	32	32	32
218	116	36	40	40	120	40	40	40
219	120	40	40	40	120	40	40	40
220	119	40	39	40	120	40	40	40
221	72	19	26	27	77	29	24	24
222	98	33	32	33	96	32	32	32
223	89	36	25	28	107	30	37	40
224	120	40	40	40	120	40	40	40
225	118	38	40	40	119	39	40	40
226	120	40	40	40	120	40	40	40
227	120	40	40	40	120	40	40	40
228	111	36	40	35	114	39	35	40
229	115	39	40	36	120	40	40	40
230	120	40	40	40	120	40	40	40
231	96	32	32	32	96	32	32	32
232	120	40	40	40	120	40	40	40
233	94	38	31	25	109	38	35	36
234	120	40	40	40	120	40	40	40
235	120	40	40	40	120	40	40	40
236	101	35	34	32	101	34	30	37
237	115	36	39	40	119	39	40	40
238	120	40	40	40	120	40	40	40
239	84	28	28	28	89	29	31	29
240	120	40	40	40	120	40	40	40
241	119	40	39	40	120	40	40	40
242	96	32	32	32	96	32	32	32
243	120	40	40	40	114	34	40	40
244	120	40	40	40	114	34	40	40
245	110	35	37	38	115	35	40	40
246	120	40	40	40	120	40	40	40
247	113	35	38	40	119	40	40	39
248	120	40	40	40	120	40	40	40
249	120	40	40	40	120	40	40	40

250	101	30	32	39	105	32	36	37
251	107	39	34	34	97	33	32	32
252	117	37	40	40	120	40	40	40
253	90	32	30	28	84	24	31	29
254	116	40	36	40	112	35	38	39
255	120	40	40	40	120	40	40	40
256	114	37	39	38	112	37	36	39
257	89	36	25	28	107	30	37	40
258	120	40	40	40	72	24	24	24
259	120	40	40	40	120	40	40	40
260	120	40	40	40	120	40	40	40
261	120	40	40	40	120	40	40	40
262	120	40	40	40	120	40	40	40
263	119	39	40	40	114	40	37	37
264	84	28	28	28	89	29	31	29
265	120	40	40	40	120	40	40	40
266	100	27	40	33	98	32	34	32
267	120	40	40	40	120	40	40	40
268	96	32	32	32	94	32	32	30
269	117	38	39	40	104	34	36	34
270	117	39	38	40	113	37	40	36
271	120	40	40	40	120	40	40	40
272	120	40	40	40	120	40	40	40
273	111	37	38	36	115	37	38	40
274	119	39	40	40	120	40	40	40
275	98	33	32	33	96	32	32	32
276	120	40	40	40	120	40	40	40
277	120	40	40	40	120	40	40	40
278	117	39	38	40	113	37	40	36
279	120	40	40	40	113	40	36	37
280	120	40	40	40	115	37	39	39
281	118	40	40	38	102	32	36	34
282	120	40	40	40	119	40	40	39
283	120	40	40	40	120	40	40	40
284	120	40	40	40	120	40	40	40
285	90	31	27	32	96	32	32	32
286	120	40	40	40	119	40	40	39
287	120	40	40	40	120	40	40	40
288	120	40	40	40	72	24	24	24
289	120	40	40	40	120	40	40	40
290	107	34	33	40	112	34	40	38
291	120	40	40	40	120	40	40	40

292	117	37	40	40	120	40	40	40
293	108	32	37	39	111	38	34	39

Anexo 6. Propuesta de mejora

En relación al Objetivo General, se propone mejorar el programa integral de fortalecimiento cultural mediante la incorporación de tecnologías educativas interactivas que faciliten el aprendizaje y la internalización de valores y normas institucionales. Por ejemplo, el desarrollo de plataformas virtuales con módulos gamificados puede aumentar la motivación y el compromiso de los cadetes, permitiendo un aprendizaje autónomo y personalizado. Además, se recomienda establecer un sistema de mentoría entre cadetes y oficiales superiores que facilite la transmisión de la cultura organizacional a través de la experiencia directa y el acompañamiento constante. Para reforzar la comunicación interna, se puede implementar un boletín digital periódico que difunda historias de éxito y comportamientos ejemplares, generando un sentido de orgullo y pertenencia. También es pertinente promover evaluaciones participativas que involucren a los cadetes en la identificación de áreas culturales a fortalecer, fomentando el sentido de responsabilidad y corresponsabilidad en el proceso. Finalmente, se sugiere capacitar a los líderes y mandos en técnicas de gestión cultural para que puedan conducir estos procesos de manera efectiva y sostenida, asegurando que la cultura institucional no solo se mantenga, sino que evolucione positivamente acorde con los desafíos actuales.

En relación al Objetivo Específico 1, se recomienda ampliar y diversificar las actividades que visibilizan los artefactos organizacionales, integrando nuevas ceremonias, símbolos y rituales que respondan a las realidades y valores contemporáneos de la institución. Por ejemplo, se podría incorporar un calendario anual de eventos culturales que celebren hitos y tradiciones militares, involucrando a cadetes y personal en su organización para fomentar el sentido de pertenencia. Es importante también implementar talleres periódicos donde se explique el significado histórico y simbólico de los artefactos, asegurando que los cadetes comprendan su valor y función. Para mejorar la efectividad pedagógica de los artefactos, se propone desarrollar materiales audiovisuales y multimedia que refuercen su significado y contribuyan a su apropiación emocional. Además, se debe fomentar la participación activa de los instructores y líderes en estas actividades para que sirvan de modelo y promuevan la integración cultural. Finalmente, se sugiere la creación de un comité encargado de evaluar regularmente la percepción y relevancia de los artefactos, permitiendo ajustes y actualizaciones que mantengan su vigencia e impacto positivo en el comportamiento.

En relación al Objetivo Específico 2, la propuesta de mejora apunta a fortalecer la formación en valores institucionales mediante la inclusión de metodologías pedagógicas

innovadoras y experienciales que fomenten la reflexión crítica y el compromiso ético. Se recomienda implementar simulaciones y casos prácticos que expongan dilemas éticos y situaciones reales en las que los cadetes deban aplicar los valores institucionales, promoviendo la toma de decisiones conscientes y responsables. Asimismo, la incorporación de talleres de desarrollo personal y emocional contribuiría a que los cadetes internalicen los valores de manera integral, vinculando lo cognitivo con lo afectivo. Se sugiere también establecer un sistema de evaluación continua que mida la manifestación práctica de los valores en el comportamiento cotidiano, permitiendo retroalimentación oportuna y personalizada. Para reforzar el liderazgo ético, es fundamental capacitar a los mandos superiores y docentes en competencias de mentoría y ejemplo moral. Finalmente, se propone desarrollar campañas institucionales de sensibilización que utilicen diversos medios, como redes sociales internas, videos motivacionales y testimonios, para mantener los valores vivos y presentes en la cultura organizacional.

En relación al Objetivo Específico 3, la propuesta de mejora para consolidar los supuestos básicos se orienta a diseñar un programa sistemático de socialización cultural que incluya sesiones periódicas de análisis y discusión sobre la identidad, creencias y misión institucional. Este programa debe facilitar espacios de diálogo abierto entre cadetes y mandos, permitiendo la expresión de dudas, percepciones y aportes, para fortalecer la apropiación colectiva de los supuestos. Se recomienda complementar esta estrategia con actividades prácticas y simbólicas que refuercen los significados profundos de la cultura organizacional, tales como ceremonias, ejercicios de reflexión grupal y narrativas históricas. Para evitar la rigidez y favorecer la adaptabilidad, es necesario incluir mecanismos que permitan revisar y actualizar los supuestos básicos conforme evolucionen las necesidades y contextos institucionales. También se aconseja capacitar a los líderes en habilidades de comunicación cultural y gestión del cambio, para que puedan guiar eficazmente la transmisión y transformación de estos supuestos. Finalmente, se debe promover la evaluación continua de la internalización de los supuestos, utilizando instrumentos cualitativos y cuantitativos, con el fin de ajustar las intervenciones y garantizar una cultura sólida y dinámica que potencie la disciplina y el compromiso de los cadetes.

Anexo 7. Validación por juicio de expertos



LA MILITAR DE CHORRILLOS "CFB" 4TO AÑO
FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTOS

APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE-EXPERTO	INSTITUCIÓN DONDE LABORA EXPERTO	NOMBRE DEL INSTRUMENTO	AUTOR DEL INSTRUMENTO
Dr. VASQUEZ MORA EDWIN	Ejército del Perú	Cuestionario (encuesta)	CAD IV INTG BACA JOYA MAYELI CAD IV INTG PEREZ UGAZ JOSUE
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL COMPORTAMIENTO DE LOS CADETES DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CFB", 2025			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos Cuantitativos	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE	SUB TOTAL
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 85	86 - 100	
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.					95	90
2. Objetividad	Esta expresado en conductas Observables.					95	95
3. Actualización	Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				85		95
4. Organización	Esta organizado en forma Lógica.					95	80
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos				85		90
6. Intencionalidad	Es adecuado para medir los aspectos de interés				80		95
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos científicos.				85		90
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores eltems.			60			95
9. Metodología.	La estrategia responde al propósito de la investigación.				85		80
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto.				85		95
TOTAL (en %) / 10							905
TOTAL (en %) / 10							90.5

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90.5

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa: 90.5

Valoración cualitativa: Excelente.

Opinión de aplicabilidad: El instrumento es válido y se puede aplicar.

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
Chorrillos, 22 de setiembre 2025	43343660		949675428



ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CFB" 4TO AÑO
FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTOS

APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE-EXPERTO	INSTITUCIÓN DONDE LABORA EXPERTO	NOMBRE DEL INSTRUMENTO	AUTOR DEL INSTRUMENTO
Dr. ZAVALETA RAMOS HUMBERTO	Ejército del Perú	Cuestionario (encuesta)	CAD IV INTG BACA JOYA MAYELI LUZMARÍA CAD IV INTG PEREZ UGAZ JOSUE
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL COMPORTAMIENTO DE LOS CADETES DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CFB", 2025			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos Cuantitativos	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE	SUB TOTAL
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 85	86 - 100	
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.					90	90
2. Objetividad	Esta expresado en conductas Observables.					95	95
3. Actualización	Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					95	95
4. Organización	Esta organizado en forma Lógica.				80		80
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos				85		85
6. Intencionalidad	Es adecuado para medirlos aspectos de interés				80		80
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos científicos.					90	90
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.					95	95
9. Metodología.	La estrategia responde al propósito de la investigación.				80		80
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto.					95	95
TOTAL							905
TOTAL (en %)/ 10							90.5

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90.5

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa: 90.5

Valoración cualitativa: Excelente.

Opinión de aplicabilidad: El instrumento es válido y se puede aplicar.

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELEFONO
Chorrillos, 22 de septiembre 2025	43903557		988557277



ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CFB" 4TO AÑO
FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTOS

APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE-EXPERTO	INSTITUCIÓN DONDE LABORA EXPERTO	NOMBRE DEL INSTRUMENTO	AUTOR DEL INSTRUMENTO
Dr. ZEA MELODIAS RODOLFO	Ejército del Perú	Cuestionario (encuesta)	CAD IV INTG BACA JOYA MAYELI LUZMARÍA CAD IV INTG PEREZ UGAZ JOSUE
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL COMPORTAMIENTO DE LOS CADETES DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CFB", 2025			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos Cuantitativos	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE	SUB TOTAL
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 85	86 - 100	
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.					95	90
2. Objetividad	Esta expresado en conductas Observables.					95	95
3. Actualización	Está adecuado al avancede la ciencia y la tecnología.					95	95
4. Organizacion	Esta organizado en forma Lógica.				80		80
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos					90	90
6. Intencionalidad	Es adecuado para medirlos aspectos de interés					95	95
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos científicos.					90	90
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.					95	95
9. Metodología.	La estrategia responde al propósito de la investigación.				80		80
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto.					95	95
TOTAL							905
TOTAL (en %) / 10							90.5

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

90.5

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa: 90.5

Valoración cualitativa: Excelente.

Opinión de aplicabilidad: El instrumento es válido y se puede aplicar.

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
Chorrillos, 22 de setiembre 2025	29388850		996597213

Anexo 8. Dictamen Final Revisor



PERÚ

**Ministerio de
Defensa**

**Ejército
del Perú**

**Comando
de Educación y
Doctrina del Ejército**

**Escuela Militar
de Chorrillos
"CFB"**

"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CRL. FRANCISCO BOLOGNESI

DICTAMEN FINAL

VISTA LA TESIS:

Cultura organizacional y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", 2025
presentado por los graduandos:

**Baca Joya Mayeli Luzmaría
Pérez Ugaz Josué**

CONSIDERANDO:

Que ha sido elaborada conforme a lo dispuesto por el artículo 41. ° del Reglamento del Sistema de Investigación de la EMCH "CFB" 2022 – 2026, y levantadas las observaciones prescritas durante el proceso del análisis y revisión de la referida tesis, los suscritos:

Mg RENGIFO RENGIFO LEWIS: Revisor Temático
Dr INFANTES RIVERA PEDRO: Revisor Metodológico

Dictaminamos que, la tesis en referencia, esta expedita para ser sustentada, el día, hora, lugar y ante el jurado que determine la Resolución Directoral de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB" para cuyo efecto, firmamos el presente dictamen.

Lima, 05 de diciembre de 2025

Mg LEWIS RENGIFO RENGIFO
Revisor Temático
DNI: 43302563

Dr PEDRO INFANTES RIVERA
Revisor Metodológico
DNI: 43289833

Anexo 9. Acta de sustentación

"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"



ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
"CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE LA PROMOCIÓN CXXXII

En el distrito de Chorrillos de la ciudad de Lima, siendo las 10:10 horas del día 27 de diciembre de 2025, se dio inicio a la sustentación de la Tesis titulada:

Cultura Organizacional y el comportamiento de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB" 2025

Presentada por:

BACH. BACA JOYA Mayeli Luz María
BACH. PEREZ UGAR JORGE

Ante el Jurado de Sustentación de Tesis nombrado por la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" y conformado por:

Presidente: Dr. Yotaco Usategui Luis Andino
Secretario Msc. ZEO MECEDIN RODRIGO
Vocal : Dr. BALDASO CAUSCHAY MARTHA ROSA

Concluida la sustentación, los miembros del Jurado dictaminaron:

APROBADA POR EXCELENCIA (); APROBADA POR UNANIMIDAD ();
APROBADA POR MAYORÍA (X); OBSERVADA (); DESAPROBADA ()

Habiendo obtenido la nota de: trece (13)

Siendo las 10:50 horas del día 27 de diciembre de 2025, se dio por concluido el presente acto académico, firmando los miembros del Jurado.

[Firma]
DNI: 43329465
PRESIDENTE

[Firma]
DNI: 29338050
SECRETARIO
Msc. Rodolfo ZEO MECEDIN

[Firma]
DNI: 10696760
VOCAL Dra. Martha
Baldaso Causchay

Anexo 10. Otros